

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2016

Radka Balounová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Sborovna jako open space
Teachers' lounge as an open space

RNDr. Radka Balounová, Ph.D.

Vedoucí práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Sborovna jako open space vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 12. 4. 2016

.....

podpis

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce PhDr. Janu Vodovi, Ph.D. za zadání velmi zajímavého tématu a cenné připomínky. Za pomoc se statistickým zpracováním výsledků bych ráda poděkovala Aleně Škaloudové, Ph.D. Velké poděkování patří mé rodině Markovi, Vendelínkovi a Nelince za jejich obrovskou trpělivost a psychickou podporu.

ANOTACE

Výzkumný problém bakalářské práce je pracovní prostředí učitelů ve sborovnách typu open space a kabinetech z hlediska fyzikálních podmínek práce, kooperace a efektivity práce v návaznosti na management školy. Výsledky dotazníkových šetření učitelů a polostrukturovaných rozhovorů s řediteli škol zjišťují, jak se liší prostředí sborovny typu open space od pracovního prostředí kabinetů z hlediska vybraných fyzikálních, sociálně-psychologických a organizačních podmínek práce tj. dopad na klima školy na těchto typech pracovišť z pohledu učitelů a ředitele školy. Důraz je kladen na mezilidské vztahy, kooperaci a pracovní výkonnost ve sborovnách typu open space a klasických kabinetech z pohledu učitelů i ředitele školy.

KLÍČOVÁ SLOVA

klima školy, pracovní prostředí, učitelský sbor, kooperace, sborovna typu open space, kabinet, výkonnost

ANNOTATION

The research of this bachelor's thesis deals with the working environment of teachers in teachers' lounges of the open space type and in staff rooms from the point of view of physical work conditions, cooperation and work effectivity in connection with the school management. The results of the teacher's survey and half-structured interviews with the school headmasters show how is the environment of the teachers' lounge as an open space different from the work environment of the staff room from the perspective of chosen physical, socio-psychological and organizational working conditions, that means an impact on the school climate in these types of workplace from the point of view of teachers and the headmaster. The stress is on interpersonal relationships, cooperation and working performance in the teachers' lounge as an open space and in regular staffroom from the perspective of the teachers and the headmaster.

KEYWORDS

School climate, working environment, teaching staff, cooperation, teachers' lounge as an open space, staff room, performance

Obsah

Úvod	8
1 Klima školy	10
1.1 Faktory klimatu školy	11
1.2 Klima školy nebo kultura školy	12
2 Člověk v pracovním prostředí	13
2.1 Prostorové podmínky pracovního prostředí	14
2.2 Fyzikální podmínky pracovního prostředí	15
2.3 Sociálně psychologické podmínky pracovního prostředí	16
2.3.1 Mezilidské vztahy na pracovišti	16
2.3.2 Pracovní skupiny	17
2.3.3 Učitelé sbory	18
2.4 Organizační podmínky práce	20
2.5 Kancelářská pracoviště typu open space	21
2.5.1 Historie a budoucnost open space	21
2.5.2 Hlavní aspekty pracovišť typu open space	25
2.5.3 Pracoviště typu open space ve státním sektoru	27
2.5.4 Vliv prostředí open space na výkonnost člověka	28
3 Empirická část	30
3.1 Cíl práce a výzkumné otázky	30
3.2 Vymezení objektu šetření	31
3.3 Vymezení vzorku šetření	38
3.4 Metodika práce	40
3.4.1 Metody sběru dat	40
3.4.2 Metody analýzy dat	42

3.5	Prezentace a zhodnocení výsledků.....	43
3.5.1	Dotazníkové šetření	43
3.5.2	Polostrukturované rozhovory s řediteli škol.....	64
4	Závěr.....	71
5	Seznam použitých informačních zdrojů	77
	Seznam příloh.....	81

Úvod

Vliv pracovního prostředí na výkon a dlouhodobě i na výkonnost člověka je historicky známou skutečností. Výzkumem pracovních podmínek, organizačního klimatu na výkon a na spokojenost v práci se zabývaly již rané studie managementu (Pritchard, Karasick, 1973) a je to i klíčové téma dodnes. Firmy si totiž stále více uvědomují, že pracovní prostředí má přímý dopad na firemní kulturu a výkonnost podniku. Ve firmách byla snaha managementu zvýšit výkonnost na základě změn v uspořádání pracovního prostředí a výsledkem byl vznik pracovišť typu open space. V současné době ovšem převažují negativní dopady prostředí open space na zaměstnance a postupně se od tohoto typu prostředí upouští. Jaká je situace ve státní sféře – ve školství? Současná kurikulární reforma (RVP) si přímo žádá, aby učitel kromě předávání odborných znalostí, rozvíjel u žáků osobnostní a sociální dovednosti. Tradiční úlohou školy již není pouze vzdělávání a výchova dětí, ale také rozvíjení sociálního chování. Proto, aby mohli učitelé rozvíjet sociální chování, se musí hlavně oni ve škole dobře cítit. Škola je pracovištěm pro učitele, je místem, kde vytváří výukové procesy a kde se společně s ostatními učiteli, žáky i vedením školy podílejí na klimatu školy. Pracovním místem pro učitele bývá většinou třída, ale přestávky, volné hodiny a další čas tráví učitel v kabinetě nebo sborovně. Kabinet je podle slovníku spisovné češtiny (Červená a kol., 2014) menší místnost, místnost pro školní sbírky. Sborovny jsou dle slovníku místnosti ve škole pro učitelský sbor. Jsou školy, které mají sborovny typu open space. Jak je charakterizována sborovna typu open space? Jak se učitelům pracuje ve sborovnách typu open space a v kabinetech? Liší se pracovní prostředí učitelů ve sborovnách typu open space od pracovišť typu open space ve firemním sektoru?

Cílem mé bakalářské práce je popsat a zhodnotit pracovní prostředí učitelů v kabinetech a sborovnách typu open space na šesti gymnáziích (mnohočetná případová studie) z hlediska vybraných fyzikálních, sociálně psychologických a organizačních podmínek práce (v návaznosti na management školy) a jeho dopadu na klima školy. Důraz je kladen na kooperaci učitelů, mezilidské vztahy a výkonnost z pohledu učitelů a ředitelů škol. Součástí práce jsou také popsány výhody a nevýhody pracovního prostředí kabinetů a sboroven typu open space z pohledu ředitelů škol.

Teoretická část práce je podkladem pro empirickou část. Zahrnuje klima školy, podmínky pracovního prostředí a charakteristiky pracovního prostředí typu open space v souvislosti s vlivem na pracovní výkonnost zaměstnanců.

Empirická část shrnuje výsledky dotazníkového šetření učitelů šesti gymnázií (mnohočetná studie) týkajících se hodnocení klimatu kabinetu a hodnocení klima sborovny typu open space na základě vybraných fyzikálních a sociálně psychologických podmínek práce. Polostrukturované rozhovory s řediteli škol jsou vedeny v oblastech fyzikálních, sociálně psychologických podmínek práce, mezilidských vztahů a kooperace učitelů a vnímání požadované výkonnosti na základě organizačních podmínek práce z pohledu ředitelů šetřených škol.

1 Klima školy

Termín klima je běžně používán různými autory (Čapek, Grecmannová, Průcha), ale není chápán jednotně. Pojem klima byl dříve používán pouze v meteorologii. Až později se začal používat i ve společenských vědách v podobě metafory, kde symbolizoval určité specifické „podnebí“ organizace. *Podle Čapka je klima školy souhrn subjektivních hodnocení a sebehodnocení účastníků vzdělávání v dané škole, které se týká všech aspektů vzdělávání“. Patří do něho jejich vzájemná komunikace a sociální vztahy, stejně tak jejich vnímání prostředí, prožitky a emoce a další sociální a psychické procesy, které děje v této škole vyvolávají (Čapek, 2010, s. 135).* Podobně i Grecmannová (2008) považuje klima školy za projev jejího prostředí, kteří hodnotí jeho účastníci (žáci, rodiče, učitelé, školní inspektoři, veřejnost). Mezi aktéry vzdělávání nepatří jen učitelé, ale i celý učitelský sbor, stejně jako se nejedná pouze o žáky, ale o celou školní třídu. Každý učitel tvoří společně se svými žáky jiné klima. Může je ovlivňovat jak pozitivně tak i negativně. Důležité je zachování konkrétních principů a podmínek existence tohoto specificky strukturovaného systému vztahů. Účastníci vzdělávání se poté v tomto systému cítí spokojeně a bezpečně, nebo naopak nepříjemně. Příkladem narušení může být přehnaný kamarádský vztah mezi učitelem a žákem (Čapek, 2010, s. 135).

Průcha a kol. (2003) definují klima školy jako sociálně-psychologickou proměnnou, která vyjadřuje kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů, které fungují v dané škole tak, jak je hodnotí, vnímají a prožívají učitelé, žáci, případně zaměstnanci školy. Můžeme „změřit“ klima školy? Diagnostika klimatu je velmi obtížná. Mohou se používat kvalitativní výzkumná šetření, kvantitativní výzkum s použitím různých nástrojů. O klimatu školy máme možnost zjistit co nejvíce informací např. z rozhovorů s účastníky vzdělávání nebo vyplněním dotazníku.

O důležitosti klimatu svědčí i skutečnost, že byl předmětem výzkumu TIMSS. V rámci výzkumu TIMSS 2007 byl vytvořen tzv. index školního klimatu, který byl složen z osmi aspektů (např. pracovní spokojenost učitelů, nároky učitelů na výsledky žáků, zapojení rodičů do činnosti školy nebo snaha žáků ve škole prospívat) a je i součástí dotazníku pro učitele TIMSS 2011 (www.csicr.cz).

Čapek (2010) za daleko cennější považuje komplexnější pohled na klima školy z hlediska pedagogicko-psychologického aspektu. Je důležité se na školní klima podívat nejen z pohledu aktérů vzdělávání, ale je nutné je doplnit např. zkoumáním sborovny nebo zjišťováním kvality komunikace ve škole. Zajímavou metodologickou studií zabývající se tvorbou výzkumného nástroje pro hodnocení klimatu učitelského sboru je práce Chvála a Urbánka (2014). Ve své práci upravili standardizovaný dotazník organizačního klimatu OCDQ-RS (ČR) do verze KUS (Klima učitelského sboru). Dotazník KUS sleduje pět oblastí v rámci klimatu učitelského sboru. Jedná se o podporu sboru vedením školy, pevností vedení školy, angažovaností učitelů, frustrací učitelů a přátelskými vztahy ve sboru. V rámci národního projektu Cesta ke kvalitě, který se zaměřoval na podporu škol v oblasti vlastního hodnocení, byl tento dotazník nabídnut školám pro potřeby vlastního hodnocení školy s automatickým generováním výsledků.

1.1 Faktory klimatu školy

Klima školy ovlivňuje velké množství viditelných i neviditelných faktorů. Mezi nejdůležitější, které jsou předmětem výzkumných studií, patří region, architektura a fyzické prostředí, forma školy, organizační znaky školy, obsah výuky, vyučovací předmět, osobnost učitele, osobnost žáka a vedení školy (Grecmanová, 2008). Vzhledem k cílům práce bych se zaměřila na fyzické prostředí školy, osobnost učitele a vedení školy.

Odborníci (in Grecmanová, s. 53, 2008) se zabývali myšlenkou, jak žáci i učitelé vnímají architekturu a fyzické prostředí školy. Otázkou zůstává, jaké prostředí je pro žáky a učitele ideální? Třídy upravené, hezky vymalované, s obrázky a květinami a s potřebnými pomůckami by měly vzbuzovat v obou aktérech vyučovacího procesu pocity jistoty a důvěryhodného klimatu. Také dostatek světla, přiměřená barevnost, odpovídající vybavení nábytkem jsou dalšími faktory, které ovlivňují, jak se děti ve třídách cítí. Na druhou stranu trocha nepořádku může přispět k lidštějšímu prostředí ve třídách (Grecmannová, s. 54, 2008).

Učitel je, vedle žáků samotných, zásadním aktérem klimatu školy. Nezáleží na věku, pohlaví, ale hlavně na osobnosti učitele a jeho vztahu k profesi. Učitele bojácného,

nejistého, nepřipraveného nebo dokonce agresivního vnímají žáci velmi negativně. Důležitá je učitelova citlivost, schopnost vnímat pocity druhých, akceptovat a respektovat žáky. Žáci oceňují, když učitel klade důraz na sociální a osobní vývoj žáků, hovoří s nimi o průběhu učení o jejich úspěších či neúspěších apod. Nejvíce osobnost učitele dokumentuje následující citace J. Holta (in Grecmannová, 2008, s. 63): „*těmto dětem nebyl nejprospěšnější jako tvůrce chytrých pomůcek, ale jako člověk, který ve svém životě dělal pár zajímavých věcí, který měl spoustu zájmů, měl rád knihy, čtení, psaní, sport a ze všeho nejvíce hudbu, který s nimi měl většinou trpělivost a byl laskavý, ale který se také občas uměl pořádně rozzlobit, který nepředstíral, že je něčím jiným než čím byl, ale obvykle říkal, co si myslí a dával najevo, co cítí, a především je měl rád, těšil se z nich a respektoval je...*“. Je důležité, jak učitelé vnímají prostředí školy a jak spokojenost učitelů působí na jejich výkony. Existuje souvislost mezi postoji učitele a klimatem školy. Učitelé spokojení s prostředím školy, popisují klima pozitivněji (in Grecmannová, 2008, s. 66).

Úkolem ředitelů škol je pracovat s klimatem. Podle Štávy (in Grecmannová, 2008, s. 72) by měla být řídicí činnost orientována především na otevřenou spolupráci s kolegy, žáky a jejich rodiči. „Všechna čest ředitelům, kterým se daří vytvářet dobré klima“, prohlásil P. Beňo na Zasedání kulatého stolu Stálé konference asociací ve vzdělávání (SKAV) v Praze (Hrubá, 2006/2007).

1.2 Klima školy nebo kultura školy

Klima školy jak je popisováno výše, má význam sociálně vztahový nebo také pedagogicko-psychologický a odráží každodenní činnosti učitele. Naproti tomu kultura školy je pojmem nadřazeným vnímaným ze širšího pohledu celé organizace školy. Pro kulturu školy jsou zásadní vize (směřování a orientace do budoucna) a hodnoty. Dalším aspektem kultury školy jsou rituály a symboly, jako jsou vánoční besídky, maturitní plesy apod. Kultura školy je také dána povědomím jaké má u veřejnosti, je dána historií, velikostí, strukturou i právní formou (Moree, 2013, s. 25). Také Grecmannová (2008, s. 26) se přiklání k pojetí, že kultura školy se projevuje v užívání společných jazykových pravidel, symbolů, mýtů a rituálů. Podle Walterové (in Čapek, 2010, s. 140) „*kultura školy zahrnuje klima školy, styl vedení lidí, soudržnost při uplatňování společných strategií,*

pedagogickou koncepci, definování rolí lidí ve škole, mezilidské vztahy, motivující faktory, fyzické prostředí a její image“. Klima školy i kultura školy jsou specifické pro každou školu a jsou významným faktorem ovlivňujícím fungování škol.

2 Člověk v pracovním prostředí

„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu.“ (Koubek, 2015, s. 353).

Základní nároky na pracovní prostředí stanoví zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích. Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby pracovní podmínky z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci odpovídaly bezpečnostním a hygienickým požadavkům na pracovní prostředí a pracoviště (§ 2 odst. 1 zákona č. 309/ 2006 Sb.).

Jednou z firem v České republice, která si uvědomuje důležitost pracovního prostředí, kde zaměstnanci tráví značnou část života, je firma CBRE Group, společnost, která je světovou vedoucí společností v oblasti realitních služeb a investic. Již třetím rokem vyhlašuje soutěž Zasedačka roku (<http://www.zasedackaroku.cz/>). Odborná porota hodnotí pracovní prostředí firem z hlediska inovace, originality nápadu, designu ale také atmosféru firemního prostředí (viz. obr. 1). Důraz je kladen na zdravé prostředí, které u zaměstnanců podporuje kreativitu a týmovou spolupráci. Letos bodovaly například J & T Banka, reklamní agentura Ogilvy & Mather či alternativní pražský Paper Hub (www.forbes.cz).



Obr. 1 - J & T Banka, vítěz soutěže Zasedačka roku

Pracovní prostředí působí na neurofyzilogickou a psychickou podstatu jedince a může se odrážet např. v prožívání, chování i pracovním výkonu. Pro manažery organizací je z personálního hlediska v souvislosti s pracovním prostředím nejdůležitější oblast prostorového řešení pracoviště, fyzikálních podmínek práce a sociálně psychologických podmínek práce (Pauknerová a kol., s. 115).

2.1 Prostorové podmínky pracovního prostředí

Mezi důležité parametry pracovního prostředí patří prostorové a funkční řešení pracoviště. Pracovníkovi je nezbytné zajistit vhodnou pracovní polohu, zorné podmínky, výšku pracovní plochy, optimální pohybové prostory a pohodlný přístup na pracoviště (Koubek, 2015, s. 353). Pracovní prostory musí odpovídat tzv. antropometrickým

charakteristikám pracovníků. Mezi nejdůležitější antropometrické údaje patří tělesná výška vsedě i vestoje, výška lokte vestoje, výška kolena vsedě, délka stehna vsedě a dosah třetího prstu ve vzpažení a předpažení. Tyto údaje jsou důležité pro efektivní řešení celého pracoviště jako např. stanovení šířky a výšky místnosti, stanovení optimálních rozměrů nábytku. Na řadě pracovišť mají dva zaměstnanci jeden stůl, což může být zdrojem konfliktů, protože každý z nich má jiné představy o rozmístění pomůcek a uspořádání pracovního stolu (Pauknerová a kol., 2012, s. 115-117).

2.2 Fyzikální podmínky pracovního prostředí

Mezi fyzikální podmínky práce patří osvětlení, barevné řešení pracoviště, zvukové a mikroklimatické podmínky (Koubek, 2015, s. 353-354).

Denní světlo je pro pracovní výkon nejvhodnější. Většinou je ale využíváno umělé osvětlení, jehož intenzita je dána normativně pro všechny typy pracovišť ve vládním nařízení č. 178/2001 Sb. §3. Pro tzv. pobytové místnosti (výukové prostory škol, ordinace apod.), které definuje vyhláška o obecných technických požadavcích na výstavbu č. 137/98 Sb. je určen minimální hygienický limit pro umělé osvětlení 200 lx.

Barevné řešení pracovního prostředí působí velmi rozmanitě na lidské vnímání a vnitřní pocity. Je známo, že syté a tmavé barvy opticky zmenšují prostor. Studené barvy (zelená, modrá) přispívají k subjektivnímu navození pocitu chladu, opačně na nás působí barvy oranžová, žlutá nebo červená. Barvy slouží také k označení ústupových cest, upozornění na některá místa signalizující nebezpečí nebo k usnadnění orientace v prostoru pracoviště (Pauknerová a kol., 2012, s. 119-120).

Hluk je definován jako zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek. Vždy je hluk vnímán negativně, neboť nepříznivě ovlivňuje nervovou soustavu. Hluk působí také na sluchový aparát, kardiovaskulární systém, na osvojování řeči a čtení u dětí. Dále má hluk vliv na poruchy spánku a zvýšené užívání léků na spaní. Nově patří mezi psychosociální účinky hluku i obtěžování (<http://www.szu.cz>). Při škodlivosti hluku záleží na délce působení, subjektivní odolnosti pracovníka a na typu práce (fyzická, duševní), kterou daný pracovník vykonává (Koubek, 2015, s. 354).

Mezi mikroklimatické podmínky patří teplota, vlhkost, rychlost proudění a čistota vzduchu. Dne 1. května 2010 nabyla účinnosti novela nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci provedená nařízením vlády č. 68/2010 Sb. Teplota na pracovišti by se měla pohybovat v rozmezí 20 až 28°C. Jako velmi nepříjemné bývá pocíťováno intenzivní proudění vzduchu – průvan. Ve velkých městech hraje důležitou úlohu také prašnost (Pauknerová a kol, 2012, s. 121).

2.3 Sociálně psychologické podmínky pracovního prostředí

Nejen nevhodné fyzikální podmínky práce, ale i nevyhovující sociální podmínky mohou mít na člověka škodlivé účinky. Je všeobecně známo, že člověk je bytost společenská a prakticky veškerá pracovní činnost se uskutečňuje ve vztazích a interakci s druhými lidmi. Sociální psychologie práce zabývající se člověkem v pracovním procesu z hlediska kontaktů a vztahů s druhými lidmi vznikla již v minulém století. Sociální psychologie se věnuje jak oblasti horizontálních vztahů na pracovišti (vztahům a komunikaci mezi lidmi na pracovišti) tak i oblasti vertikálních vztahů (řízení a vedení lidí). Sociální podmínky práce mají pro práci člověka zásadní význam a ovlivňují jeho výkonnost i celkovou pracovní a životní spokojenost. (Pauknerová a kol., 2012, s. 193 - 200).

2.3.1 Mezilidské vztahy na pracovišti

Po celou dobu historie vývoje člověka žijeme v síti vztahů s ostatními lidmi. Nezbytnost komunikace a vzájemného sdílení informací je nám lidem přirozená a vychází z Maslowovy hierarchie potřeb. Na pracovišti vzrůstá význam sociálních vztahů, protože je potřeba sociálního kontaktu, poskytování a přijímání pomoci, někoho ovládat a někomu se podřízovat, náležet k určité skupině lidí i potřeba sociálních jistot. To, jaké jsou vzájemné sociální vazby na pracovišti, ovlivňuje celkovou spokojenost zaměstnanců v pracovním procesu. Vztahy na pracovišti můžeme rozdělit na formální a neformální. Formální vztahy jsou dány organizační strukturou a jsou vymezeny organizačními normami a pravidly tzv. pracovním řádem. Jedinec, který přijde do pracovního kolektivu, se postupně adaptuje, a na základě své osobnosti komunikuje s lidmi na pracovišti více nebo méně. Postupně

dochází k vytváření neformálních vztahů a vytváření pozice ve skupině (Pauknerová a kol., 2012, s. 194).

2.3.2 Pracovní skupiny

Podle Bednáře (2013, s. 169) je skupina soubor dvou a více lidí, kteří jsou ve vzájemné interakci, vyznačují se určitými charakteristikami a členové takové skupiny sdílí společné normy, vzájemná očekávání i společně vykonávané činnosti.

Skupiny mohou vznikat přirozenou cestou, poté se jedná o neformální skupiny nebo se skupiny tvoří účelově z důvodu dosažení pracovních cílů a poté hovoříme o formálních skupinách.

„Pracovní skupiny představují specifický případ malých formálních sociálních skupin“ (Pauknerová a kol, 2012, s. 199). Úspěšnost činnosti pracovní skupiny je determinována velikostí, složením, systémem komunikací a interakcí uvnitř skupiny a stylem vedení. Ve spolupráci členů skupiny se projevuje tzv. synergický efekt, kdy výsledek celé skupiny je po kvalitativní i kvantitativní stránce mnohonásobně vyšší než u samostatně pracujících jednotlivých členů skupiny. Pro práci člověka jsou velmi důležité sociální podmínky práce, které ovlivňují jeho pracovní výkonnost i celkovou životní spokojenost. Pracovní skupiny mohou přispět k formování charakterových rysů pracovníků a mohou se podílet na utváření jejich životního stylu (Pauknerová a kol., 2012, s. 200).

Atmosféra pracovní skupiny patří ke stimulům, které vyvolávají změny v motivaci člověka. Stimulace pracovníků je důležitou náplní každodenní činnosti manažera. Otevřenost vztahů, komunikace a spolupráce mezi členy skupiny výrazně ovlivňují výkon celé pracovní skupiny. Neméně významné pro motivaci zaměstnanců jsou i pracovní podmínky. Zájem vedoucích pracovníků o zlepšování pracovních podmínek se projevuje v posilování vztahů mezi vedením a zaměstnanci a přispívá k zlepšení výkonu pracovníků. Důležitý je také participativní přístup manažerů, který významně působí na spolupráci a výkon celé pracovní skupiny (Pauknerová, 2012, s. 223).

Kromě pracovních skupin působí na pracovištích také pracovní týmy. *„Zatímco v pracovní skupině vykonává každý nezávisle svoji činnost, v týmu jsou činnosti vzájemně provázané a členové spolu úzce spolupracují“* (Trojanová, 2014, s. 56). Pracovní týmy se na

pracovišti tvoří v souvislosti s řešením konkrétního úkolu a klade se u nich důraz na jejich autonomii.

2.3.3 Učitelé sbory

Učitelé sbory jsou zvláštní pracovní skupinou, kde se projevují individuální kvality každého učitele. Učitelé sbor spoluvytvářejí a ovlivňují, ale na druhé straně jsou i oni sami působením kolegů určitým způsobem usměrňováni. V pedagogickém sboru se tedy vytváří oboustranná rovnováha mezi rovinou individuální kvality učitele a společným směřováním sboru. Možnosti a efekty spolupráce učitelů, kvalita jejich interakcí a fungování sboru jako celku jsou svázány s procesem řízení a vedení lidí uvnitř školy. Učitelé jsou propojeni nejen prostřednictvím běžných pracovních i mezilidských vztahů, ale i společným edukačním a výchovným působením na žáka. Přesto, že je problematika učitelých sborů pro chod školy tak důležitá, je málo výzkumů, které se tomuto tématu věnují. Ojedinelým výzkumem je práce Dvořák a kol. (2010), kteří se ve své mnohočetné případové studii zabývají mimo jiné i analýzou učitelých sborů pěti vybraných základních škol a z jejich publikace vychází i předchozí charakteristika učitelých sborů. Jejich výsledky se opírají o dotazníkové šetření klimatu sboru a rozhovory s učiteli a s vedením školy. Ze studie mimo jiné vyplývá, že učitelé si váží vzájemné vstřícnosti, ochoty a nabízené pomoci kolegů. I když se učitelé většinou vyjadřovali ke kolegům a vzájemné spolupráci pozitivně, zaznamenali Dvořák a kol. v některých školách i kritické ohlasy. Učitelé poukazovali na vytváření skupin, na vzájemnou rivalitu mezi kolegy nebo na jejich individualismus. Celkové hodnocení klimatu sborů ve většině šetřených škol bylo příznivé. K významným charakteristikám učitelého sboru patří i kvalifikovanost. Vedle zjistitelné formální kvalifikovanosti je pro kvalitu školy zásadní i těžko identifikovatelná skutečná odborná způsobilost učitelých sborů. Další oblastí sledovanou v rámci výzkumu byla i věková struktura sborů. Nejvhodnějším stavem je vyvážená věková struktura. Učitelé sbor tak není ohrožen např. velkým čerpáním mateřských dovolených nebo generačními výměnami. Také ideová nejednotnost sborů zeslabuje jejich konzistentnost a má vliv na pedagogickou práci školy. Často se stává, že se učitelé neshodnou v hodnocení chování a prospěchu a žáci poté nevědí, na co mají reagovat.

Nejdůležitější charakteristikou učitelských sborů jsou bezesporu mezilidské vztahy. „*Soudržnost sboru, vstřícnost, kolegiálnost a vzájemná podpora a pomoc učitelů jsou zřejmě dosti typickými atributy efektivně fungujících sborů*“ (Dvořák a kol., 2010, s. 181).

Jiný pohled na učitelský sbor uvádí ve své studii Pol (2007, s. 71-72). Ve většině škol, tráví učitelé velkou část času ve třídě s žáky. Nemají možnost se seznámat s myšlenkami kolegů popř. sdílet své zkušenosti a pohledy. Mají učitelé o spolupráci vůbec zájem? Nejsou raději sami v kabinetech a jakákoli snaha o kooperaci je nemožná? Na základě rozhovorů se 60 učiteli z 15 brněnských škol vyplývá, že učitelé nespolupracují kvůli nedostatku času a sil, vztahům s lidmi, nízké prestiži povolání, financím a neprovedeným žádoucím změnám ve školství. Učitelé se většinou zpětně vazby druhých lidí obávají, protože se může stát zdrojem pochyb o dosavadním vnímání sebe sama. Učitel, který si je jistý sám sebou a cítí se v pracovní skupině dobře, bude mít zájem rozšiřovat spolupráci s kolegy oproti kolegovi, který si nevěří, je nejistý a paradoxně spolupráci a pomoc potřebuje. Aby se učitel cítil v pracovní skupině dobře, musí se v ní jednat podle (nepřepsaných) pravidel: „*komunikace proudí všemi směry, každý má možnost beze strachu vyjádřit nesouhlas a napětí, každý má možnost bez následků vyjádřit emoce, počítá se se vzájemnou pomocí členům v potížích, všichni vyjadřují vůli nahradit chybějícího, všichni znají a respektují schopnosti a iniciativy všech ve společné věci, práce se dělí a všichni toto rozdělení akceptují*“ (Pol, Lazarová, 1999, s. 78). Podle Pola a Lazarové je tedy spolupráce učitelů jednou ze základních podmínek rozvoje školy spolupráce učitelů.

Na katedře školského managementu proběhlo v lednu 2012 setkání 35 studujících ředitelů/vedoucích pracovníků od mateřské (40%), přes základní (23%) a střední (13%) až po základní umělecké školy (18%) a zastoupeny byly také domovy dětí a mládeže (6%), kteří referovali o charakteristikách pedagogických sborů. Podkladem pro setkání bylo zpracování seminární práce na téma personální audit pedagogického sboru se zaměřením na zjištění symptomatických znaků konkrétního sboru. Výzkumné šetření se zakládalo na obsahové analýze seminárních prací a řízené skupinové rozpravě studentů s cílem zaměřit se na základní charakteristiky sborů. Jako klíčové parametry

charakteristik pedagogických sborů byly uváděny: velikost (jednotřídky, velké sbory >50), kvalifikovanost, gender (feminizace), věková skladba (příliš mladý sbor, stárnoucí sbor), organizace (prostorové podmínky, slučování sborů), mezilidské vztahy (kabinetní politika), soudržnost a spolupráce (nestabilní sbory), pracovní potenciál (vyhořelý sbor, schopný, ale neochotný sbor) a politické názorové spektrum. (Voda, 2012).

Všechny zmiňované charakteristiky dokládají, že učitelské sbory jsou různorodé a jejich řízení představuje velké úsilí ředitelů. Ředitelé šetřených škol v rámci studie Dvořáka a kol. si uvědomují, že kvalita komunikace a spolupráce učitelů, je jednou ze základních podmínek rozvoje školy. Pro ředitele škol není vůbec jednoduché, aby při nutném zachování nároků na kvalitní práci učitelů, zachovali dobré vztahy s pedagogickým sborem. Z výzkumů (Dvořák a kol., 2010, s. 201) vyplývá, že učitelé očekávají od vedení školy důvěru, podporu, vytváření optimálních podmínek pro práci a okamžitou pomoc při řešení problémových situací. Také ředitelé opakovaně zdůrazňují, že „škola stojí na lidech“, že „bez fungujícího sboru by nebylo možné zajistit chod školy, a že „na kvalitě učitelského sboru jsou závislé možnosti a limity práce celé školy. Je proto zásadní, aby ředitelé dokázali formovat pedagogický sbor a využívali jeho potenciál co možná nejefektivněji.

2.4 Organizační podmínky práce

Na celkové klima pracoviště, mají kromě fyzikálních a sociálně psychologických podmínek vliv i organizační podmínky práce. Organizační podmínky práce souvisí s celkovou spokojeností zaměstnanců a do určité míry ovlivňují i jejich výkonnost (Pauknerová, 2012, s. 124). *Podle Pauknerové mezi organizační podmínky práce patří: zajištění efektivního a bezporuchového výkonu pracovní činnosti, racionální a efektivní koordinace pracovního úsilí jednotlivých členů pracovní skupiny a zajištění organizační plynulosti práce.* Pro vedoucí pracovníky je nejdůležitější zajištění efektivní koordinace pracovního úsilí jednotlivých členů pracovní skupiny.

2.5 Kancelářská pracoviště typu open space

Ve firemním i státním sektoru se v posledním desetiletí objevují kromě klasických kanceláří také pracoviště s anglickým označením open space/open plan, v českém překladu velkoprostorové kanceláře. Termín open space (v anglickém překladu otevřený prostor) znamená otevřený prostor nejen ve smyslu velikosti, ale také s ohledem na interakci mezi jednotlivými pracovníky. V tomto prostředí spolu vykonává činnost 10-20 zaměstnanců. V krajním případě se počet blíží až k několika stovkám. Hlavním důvodem pro zavádění pracovišť typu open space byla úspora nákladů díky práci na menším prostoru a snadnější komunikaci a spolupráci zaměstnanců. Velkoprostorové kanceláře, jsou charakterizovány rozlehlým prostorem, který je členěn přenosnými panely a nižšími stěnami. Pracovní místo zaměstnance je odděleno od druhého zaměstnance nízkými příčkami, eventuálně vůbec ničím (Michalík, 2010, s. 19). Od počátečního nadšení pro tento typ uspořádání pracovního prostředí, se postupně díky převažujícím negativním aspektům upouští a obzvlášť ve firemním sektoru se začínají objevovat nové kreativní koncepty kancelářských pracovišť.

2.5.1 Historie a budoucnost open space

První kanceláře typu open space začaly vznikat v USA v prvním desetiletí 20. století na základě vědeckého přístupu k řízení F.W.Taylorem v průmyslových závodech H.Forda. Tento typ se objevoval mimo USA i ve Velké Británii a v meziválečném období dokonce i v administrativním komplexu firmy Baťa ve Zlíně. V 50. letech došlo k vylepšení open space pracovišť v konceptu tzv. Bürolandschaft (kancelářská krajina), kterou navrhl v Německu W. Schnell. Vylepšení spočívalo v oživení prostoru, v zajímavém estetickém vzhledu a soustředění pracovníků do menších skupin podle druhu práce. V 60. letech 20. stol. V USA vznikl systém tzv. cubicles, soustavy vestavěných kójí v rámci open space. Tento model představoval propojení oddělených kanceláří a kanceláří typu open space a ve většině pracovišť přetrvává dodnes (Michalík, 2010, s. 24-26). S kancelářskými pracovišti typu open space se setkáváme v našem prostředí ve větší míře až od 90. let minulého století a dnes se takto pracuje např. v zahraničních firmách GE

Capital (viz obr. 2), na pobočkách Komerční banky, u Siemens i v dalších velkých firmách (Wagnerová, 2011, s. 91).



Obr. 2 – Kancelářské pracoviště typu open space

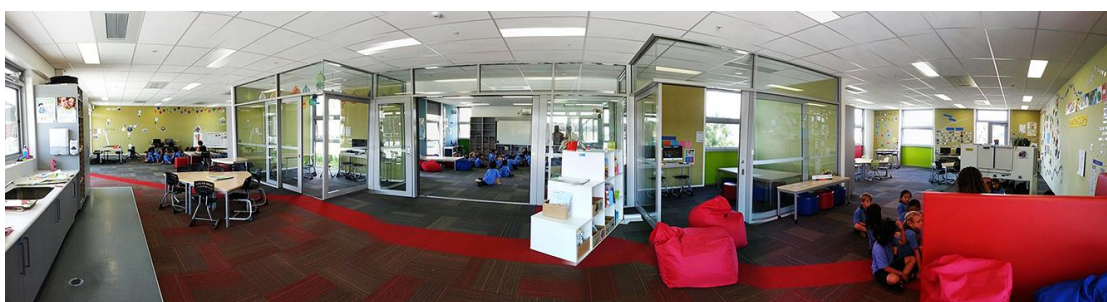
http://www.lemonde.fr/societe/portfolio/2010/04/23/de-la-machine-a-cafe-a-l-open-space-les-codes-de-la-vie-de-bureau_1333149_3224.html

V současné době však dochází ve firmách k opačnému trendu a koncept open space kanceláří postupně mizí (Koubová, 2014). Dále Koubová uvádí: „*Americký Business Week už v loňském roce psal o „Konci tyranie open space“ a týdeník New Yorker zveřejnil článek s titulkem „Past zvaná open space“*. Podle průzkumů tři čtvrtiny zaměstnanců v open space kancelářích trpí, postrádají soukromí a ticho. Projektantské firmy tedy vymýšlí jak pracovní prostor zaměstnanců uspořádat příjemněji. Ve firmách tak nově vznikají zóny klidu, tichá místa či obýváky. V Česku nové pojetí pracovního prostředí zaměstnanců přijaly např. firmy jako Google nebo Microsoft (Koubová, 2014).

Další novinkou ve firemní sféře je koncept pohyblivé kanceláře měnící se podle pracovních týmů, kterou u nás propaguje švédská centrála společnosti Skanska, a kde ani manažeři nemají vlastní židle. Další z možností jsou i mobilní pracovní místa tzv. židle na kolečkách, která v současných open space kancelářích alespoň částečně zajišťují pocit soukromí (<http://www.vkancelari.cz>).

Firma CBRE je na českém firemním trhu originální v tom, že kromě zaměstnanců finančního a personálního oddělení nemá zaměstnanec vlastní pracovní místo. *"Chtěli jsme podpořit především komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci. Nejdříve byli zaměstnanci k novému konceptu zdrženliví. Představa, že nebudou mít vlastní pracovní místo, je moc nelákala. Po více než roce náš průzkum ukázal, že 98 % zaměstnanců hodnotí kanceláře jako příjemné místo pro práci,"* říká Richard Curran, generální ředitel CBRE (<http://living.iprima.cz>).

I v oblasti nefiremního sektoru – školství - se manažeři zamýšlí nad změnami pracovního prostředí učitelů. V zahraničních školách se postupně ustupuje od klasického uspořádání školních tříd a vytváří se moderní vzdělávací prostředí – modern learning environment (MLE) nazývané také jako inovativní vzdělávací prostředí – innovation learning environment (ILV) (viz obr. 3). V čem je jiné? Navrhují se otevřené výukové prostory, kde mohou děti i učitelé spolupracovat, učební prostory jsou přizpůsobeny individuálním učebním stylům žáků (Osborne, 2013).



Obr. 3 Moderní vzdělávací prostředí

<http://westmelton.school.nz/files/Modern-Learning-Environments-v.1.pdf>

Charakteristika sboroven typu open space není v české literatuře definována. Ani zahraniční vědecké články se této problematice systematicky nevěnují. Základní představě o sborovně typu open space odpovídají sborovny v japonských školách (viz obr. 4 a 5).

Obr. 4 Sborovna typu open space (Základní škola Hitane Japonsko)



https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Hitane_Elementary_School_staff_room.jpg

Obr. 5 Sborovna typu open space (Střední škola Japonsko)



<https://sahelland.wordpress.com/2013/10/15/teaching-in-japan-part-2/>

2.5.2 Hlavní aspekty pracovišť typu open space

Odborných studií či šetření, týkajících se problematiky open space, je v českém prostředí velmi málo. V zahraniční literatuře není situace lepší. Ojedinělou publikací, která vychází z důkladného studia fenoménu open space, ze sběru relevantních statistických dat přímo v praxi a provedení jejich analýzy je publikace „Kancelářská pracoviště s důrazem na typ open space“ Michalíka, Skřehota a kolektivu (Michalík, 2010). Následující hlavní aspekty velkoprostorových kanceláří s jejich výhodami a nevýhodami oproti klasickým odděleným kancelářím, pochází z tohoto výzkumu. V porovnání s klasickými oddělenými kancelářemi, mají pracoviště typu open space výhody v nižších pořizovacích a provozních nákladech. Zaměstnavatel šetří místo, které by bylo nutné pro výstavbu oddělených kanceláří pro stejný počet osob. Další výhodou je větší variabilita pracovních míst s ohledem na aktuální potřeby zaměstnanců. Ve velkoprostorových kancelářích mají zaměstnanci možnost spolu zadané úkoly prokonzultovat a vedoucí pracovníci vidí hned reakce zaměstnanců. Tento způsob komunikace přispívá k vyšší produktivitě práce, ale na druhé straně může vést i k nedorozumění popř. konfliktům. Pracoviště typu open space skýtá pro vedoucí pracovníky možnost větší kontroly nad pracovní aktivitou zaměstnanců. Zaměstnanci ale vnímají tento způsob dohledu negativně a může u nich docházet ke vzniku stresu. S tím souvisí i ztráta soukromí, kterou zaměstnanci ve velkoprostorových kancelářích citlivě vnímají a která může vygradovat až k vytvoření pocitu odcizení, kdy zaměstnanec nabývá dojmu, že je pouhým článkem určitého řetězce. Ve velkoprostorové kanceláři má zaměstnanec omezenou možnost si individuálně upravit své pracovní místo včetně malého prostoru pro své osobní věci. Všechny tyto atributy mohou snižovat motivaci a celkovou spokojenost s pracovním prostředím. V pracovištích typu open space vnímají zaměstnanci jako hlavní a velmi negativní faktor vyšší hlučnost, která může být dána např. klimatizací, počítači, telefonováním nebo jen pouhými rozhovory. Také Konnikova (2014) uvádí ve své studii jako nejproblematictější aspekt open space hluk. Velkým problémem jsou i horší mikroklimatické podmínky (teplota, vlhkost, znečištění ovzduší, proudění vzduchu), které mohou přispívat i k zvýšené pravděpodobnosti šíření virových infekcí vzduchem (Michalík, 2010, s. 27-29).

Výzkumným šetřením problematiky zdravotních aspektů práce v kancelářích typu open space se zabývaly i Kobylková a Straková (2013). S mikroklimatickými podmínkami na svých pracovištích nebylo subjektivně spokojeno 69% respondentů. Nejvíce jim nevyhovovala teplota, suchý vzduch, nemožnost regulace teploty i pocit nedostatku čerstvého vzduchu. Kancelář typu open space měla podle 63% respondentů vliv na jejich zdraví. Vliv na zdraví následně respondenti specifikovali: spíše negativní vliv kanceláří typu open space uvedlo 57,1% respondentů, negativní vliv uvedlo 38,1 % respondentů a pozitivní vliv uvedlo 1,6% respondentů.

V současné době se v médiích objevuje tzv. syndrom open space. „*Syndrom open space není žádná oficiální medicínská diagnóza, ale typický produkt tzv. pop psychologie*“ říká psycholog Michal Walter, ale nepopírá negativní vliv open space kanceláří na duševní zdraví zaměstnanců (Rýznerová, Walter, 2013).

V zahraničí je syndrom open space považován za jednu z civilizačních chorob. Dánská studie publikovaná Scandinavian Journal of Work, Environment and Health prokázala, že zaměstnanci, kteří pracují v open space si berou o 62 procent více volných dní z důvodu nemoci než běžně pracující. Autoři studie si tuto skutečnost vysvětlují jako zvýšenou expiraci vůči virům u lidí pracujících v open space prostředí než u jejich kolegů, kteří jsou v uzavřených kancelářích. Syndrom open space se projevuje bolestmi hlavy, závratěmi, hučením v uších, zažívacími problémy, bušením srdce, úzkostnými stavy, nachlazením, vysokým krevním tlakem, únavou, ale i depresí (Pejtersen et al., 2011).

U nás se syndromem open space zabývá a před jeho negativními dopady na zdraví lidí varuje MUDr. Jan Hnízdil. „*V dusné pracovní atmosféře lidé stůňou. Výkony, které odvádějí, za moc nestojí. Už i chovatelé drůbeže přišli na to, že slepice jsou zdravější a snášejí lepší vejce v přirozených podmínkách, s volným výběhem, než slepice z velkochovů, namačkané ve slepičích openspacech*“,“ říká MUDr. Hnízdil (Hnízdil, 2011).

2.5.3 Pracoviště typu open space ve státním sektoru

V poslední době se i v státním sektoru (Policie ČR, Dispečink Zdravotnické záchranné služby) začínají objevovat sálová pracoviště (Michalík 2007, Čepická 2012). K hlavním důvodům volby patří i zde všeobecná snaha po vyšší produktivitě a větší možnosti kontroly. Ojedinělou studií zabývající se rozdíly mezi hodnocením sálových a kancelářských pracovišť je studie Michalíka (2007). Michalík se ve své výzkumné studii zabývá osobností policisty v kontextu sálového a kancelářského pracoviště. Pro hodnocení sálových a kancelářských pracovišť vytvořil Michalík speciální dotazník, který se zaměřoval na to, jak samotní policisté hodnotí své pracoviště po stránce vzájemných vztahů, role pohlaví a věku, plnění pracovních úkolů, rušivých vlivů a celkového pracovního prostředí pracoviště. Výsledky u výzkumného vzorku 61 policistů, ze kterých 32 pracuje na sálovém pracovišti, a 29 v kancelářích ukázali, že policisté, kteří pracují v kancelářích, vnímají své pracoviště jako účelné, s vyhovujícím osobním pracovním prostorem a vyhovujícím celkovým uspořádáním pracoviště. Toto pracoviště jim poskytuje přiměřenou hlučnost, dostatečné soustředění a usnadňuje jim zvládnutí služebních úkolů. U kancelářských pracovišť byly pozitivně hodnoceny velmi dobré vztahy i přínos vzájemné spolupráce. Policisté na kancelářském pracovišti se domnívají, že se zde dosahuje vyšší pracovní produktivity a své pracoviště by neměnili. Policisté na sálových pracovištích hodnotí velmi pozitivně úroveň vybavení těchto pracovišť, což souvisí s tím, že se jedná o nově budovaná pracoviště v rámci Policie ČR. Jako hlavní negativní aspekt sálových pracovišť vystupuje přílišná hlučnost. Kromě vlastního vyhodnocení jednotlivých položek dotazníku byl ve studii zjišťován i parametr míry soužití. K určení tohoto parametru byly sečteny výsledky u 6 položek: celkově vyhovující uspořádání pracoviště, přínos vzájemné spolupráce na pracovišti, velmi dobré mezilidské vztahy na pracovišti, zájem o setkání s kolegy i mimo službu, utužování vzájemných přátelských vztahů a opětovná volba pracoviště. U obou pracovišť dosahovala míra soužití nadprůměrné hodnoty, nicméně vyšší míra soužití byla udávána více u policistů, kteří byli v rámci výzkumného vzorku zařazeni na kancelářských pracovištích než u policistů na sálových pracovištích.

2.5.4 Vliv prostředí open space na výkonnost člověka

Člověk je snad kromě plně automatizovaných pracovišť důležitým článkem každého pracovního systému. V dnešní době je pro manažery firem stále těžší obstát v konkurenčním prostředí. Jednou z možností úspěchu je dosahovat u zaměstnanců nejvyššího pracovního výkonu. Pracovní výkon je podle Pauknerové (2012, s. 164) definován jako „*výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase a za určitých podmínek*“. Vzhledem k tomu, že výkon jednotlivce se může značně měnit v průběhu času, je vhodnější se podle Pauknerové zabývat celkovou výkonností. Výkonnost je ovlivněna např. technickými, ekonomickými a organizačními podmínkami, společenskými podmínkami (sociální vztahy na pracovišti), osobnostními determinantami pracovníka a situačními podmínkami (aktuální vlivy působící na pracovníka). Pracovní výkonnost je dlouhodobým vyjádřením pracovního výkonu. Pro dosažení nejlepšího výkonu u zaměstnanců na pracovišti je podle Michalíka (2010, s. 35) důležité splnění dvou základních podmínek. Za první je nutné pro něj vytvořit optimální pracovní podmínky s ohledem na organizační opatření, vybavení pomůckami apod. Za druhé je důležité, aby se začlenil do pracovní skupiny a byl schopen přijmout za svou i firemní kulturu.

Majitelé firem si dlouhá léta kladou otázky, jakou roli hraje pracovní prostor a pracovní podmínky v motivaci a výkonnosti zaměstnanců a jak lze upravit pracovní podmínky tak, aby se zaměstnanci cítili dobře. Zda bude či nebude mít uspořádání pracovního místa vliv na výkonnost pracovníka, záleží nejen na samotné úpravě pracovního prostředí, ale i na individuálních vlastnostech pracovníka. *Obecně platí, že čím méně může jedinec ovlivňovat své pracovní podmínky, tím vyšší je jeho stres a nespokojenost s prací, což může negativně ovlivňovat především jeho výkonnost* (Wagnerová, 2011, s. 93). Pokud má tedy zaměstnanec možnost ovlivnit své pracovní prostředí, dochází k uspokojení jeho životně důležitých potřeb. Zde hraje velkou roli i osobnost zaměstnance, neb každému vyhovuje jiné uspořádání pracovního prostředí. Pracovníci mohou být motivováni k podávání vyššího pracovního výkonu nejen zlepšováním pracovního prostředí, ale i využíváním moderních technologií při práci,

rozvíjením inovací, vhodnými úpravami pracovní doby a zlepšováním kvality bezpečnosti a ochrany zdraví (Mayerová, 1997, s. 68).

Open space pracovní prostředí je charakteristické přítomností většího počtu osob v jedné místnosti a nedostatkem soukromí. Toto vše jsou stresory, které se negativně projevují v pracovní výkonnosti, jak dokládají některé zahraniční studie (Paul, 2012, Konnikova, 2014).

„Open space kanceláře nepřináší firmám kýžený efekt zvýšení produktivity práce týmu, ačkoliv jejich nespornou výhodou je snadná komunikace – v open space může naráz diskutovat hned několik zaměstnanců. Prostředím vyvolaný stres, ale brání ve vykonávání povinností tak, jak by to bylo správné,“ je přesvědčena i Jana Kodysová, senior manažerka komunikační agentury Commservis.com Tomáše Zdechovského, která před dvěma lety provedla rozsáhlý výzkum věnovaný právě open space v našich podmínkách. V českých podmínkách je jednou z mála firem, které se podílejí na mezinárodním výzkumu vlivu open space na výkonnost zaměstnanců, kteří v nich pracují. Podle jejích výsledků 92 procent zaměstnanců v open space trápí problémy, které snižují jejich výkonnost a schopnost podávat odpovídající výkon (in Kyša, 2013). Agentura Commservis se zabývá také personálním poradenstvím v oblasti motivace zaměstnanců. *„Často za námi chodili zaměstnavatelé, abychom motivovali jejich zaměstnance do práce. Při osobních rozhovorech jsme zjistili, že problémy nejsou v samotných lidech, ale v prostředí, ve kterém pracují. Zkusili jsme je tedy přesadit a oni najednou začali pracovat úplně jinak“*, říká Tomáš Zdechovský (in Kyša, 2013).

Na druhé straně se v otevřených pracovních prostorech můžeme setkat se vzájemným ovlivňováním a více se zde také projevuje příklad. Pokud mají vůdčí skupiny vyšší pracovní morálku, skupina dosahuje vyšší výkonnosti. Může ale také ve velké skupině pracovníků docházet k tzv. sociální inhibici, kdy odpovědnost za vyřešení úkolu je na všech zaměstnancích a ne na konkrétním pracovníkovi, poté dochází ke snížení výkonu skupiny (Wagnerová, 2011, s. 95).

3 Empirická část

3.1 Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem bakalářské práce je popsat a zhodnotit pracovní prostředí kabinetů a sboroven typu open space u učitelů na šesti gymnáziích z hlediska vybraných fyzikálních, sociálně psychologických a organizačních podmínek práce v návaznosti na management školy. Na začátku výzkumného šetření jsem si stanovila následující výzkumné otázky:

- 1) Co je sborovna typu open space?
- 2) Jak se liší pracovní prostředí sborovny typu open space od pracovního prostředí klasických kabinetů z hlediska vybraných fyzikálních a sociálně psychologických podmínek práce?
- 3) Jaké jsou mezilidské vztahy, kooperace a pracovní výkonnost ve sborovnách typu open space a klasických kabinetech z pohledu učitelů i ředitelů škol?
- 4) Jaká je míra soužití u učitelů v kabinetech a sborovnách typu open space?
- 5) Jak mají ředitelé škol zajištěny organizační podmínky práce?
- 6) Jaké jsou výhody a nevýhody pracovního prostředí kabinetů a sboroven typu open space z hlediska ředitelů škol?
- 7) Upřednostnili by učitelé jiný než stávající typ pracoviště?
- 8) Jak ředitelé škol vnímají důležitost pracovního prostředí v souvislosti s kooperací učitelů a s dosažením požadované pracovní výkonnosti?
- 9) V čem se liší pracovní prostředí učitelů ve sborovnách typu open space od pracovišť typu open space ve firemním sektoru?

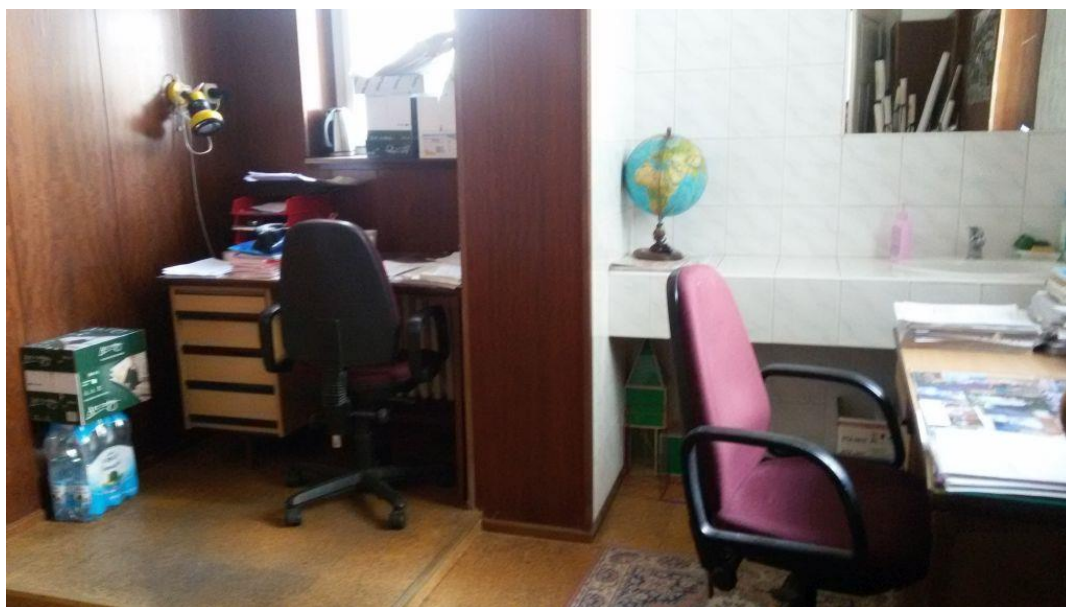
3.2 Vymezení objektu šetření

Vymezení objektu je záměrné a z dostupných zdrojů. Jsem si vědoma, že tato skutečnost bude mít určitý vliv na zobecnitelnost výsledků. Objektem šetření je šest gymnázií, která jsem zvolila tak, abych v rámci bakalářské práce měla komplexnější pohled na různé typy pracovních prostředí na státních i soukromých gymnáziích. Na gymnáziích GASP a GBSOP učím, mohu tedy porovnat i z vlastní zkušenosti kabinety a sborovnu typu open space. Na gymnáziu GBSOZ jsem byla v rámci týdenní stáže Erasmus+ a poté ještě tři dny kvůli zadání dotazníků a rozhovoru s ředitelkou školy (zde mají sborovnu typu open space). Na gymnáziu GCSP jsem byla na jednodenní stáži v rámci studia školského managementu, kde mě zaujalo, že sborovnu typu open space měli a zrušili ji. Gymnázium GASM jsem zvolila záměrně, abych měla ještě jednu školu, kde mají klasické kabinety. Soukromé osmileté pražské gymnázium (GASOP) jsem vybrala, protože je to soukromá škola, kde jsou také kabinety.

Charakteristika gymnázií:

GASP – gymnázium, kabinety (typ A), státní, pražské, sborovna jen pro pedagogické rady, 35 členů pedagogického sboru (viz obr. 6 a 7)

Obr. 6 Kabinet - GASP



Obr. 7 Kabinet základů společenských věd - GASP



GASM – gymnázium, kabinety (typ A), státní, mimopražské, sborovna jen pro pedagogické rady, počet učitelů 48 interních, 3 externí (viz obr. 8 a 9)

Obr. 8 Kabinet GASM 1

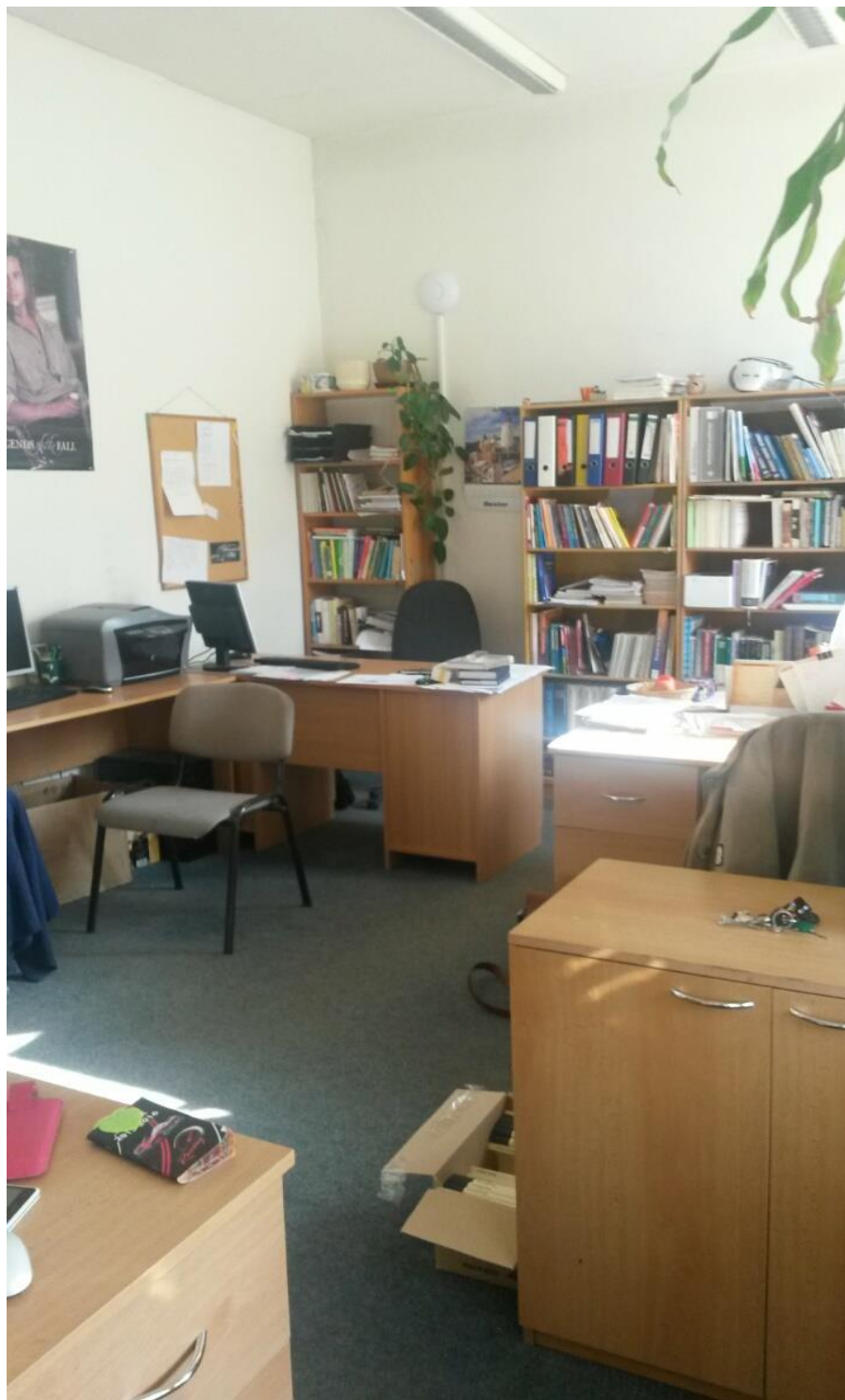


Obr. 9 Kabinet GASM 2



GASOP – gymnázium, kabinety (typ A), soukromé, pražské, počet učitelů 25 (viz obr. 10)

Obr. 10 – Kabinet GASOP



GBSOP – gymnázium, sborovna typu open space (typ B), soukromé, pražské, 18 interních a 19 externích členů pedagogického sboru (viz obr. 11 a 12)

Obr. 11 Sborovna typu open space GBSOP



Obr. 12 Relaxační zóna GBSOP



GBSOZ – gymnázium, sborovna typu open space (typ B), soukromé, zahraniční, 50 interních a 5 externích učitelů (viz obr. 13)

Obr. 13 – Sborovna typu open space GBSOZ



GCSP – gymnázium, sborovna typu open space zrušena - návrat ke kabinetům (typ C), státní, pražské, počet učitelů 40 (viz obr. 14 a 15)

Obr. 14 Nákres rozdělení sborovny typu open space na kabiny



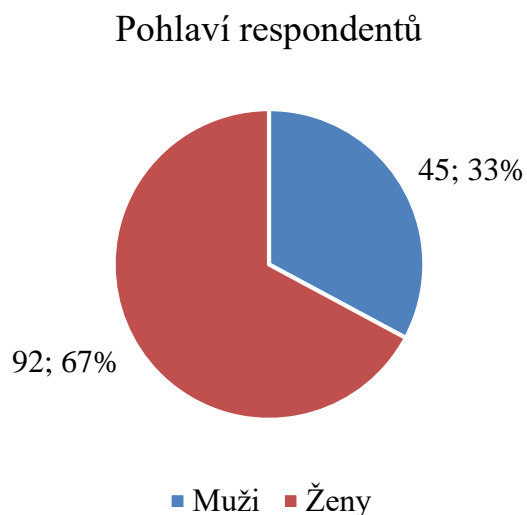
Obr. 15 Kabinet GCSP



3.3 Vymezení vzorku šetření

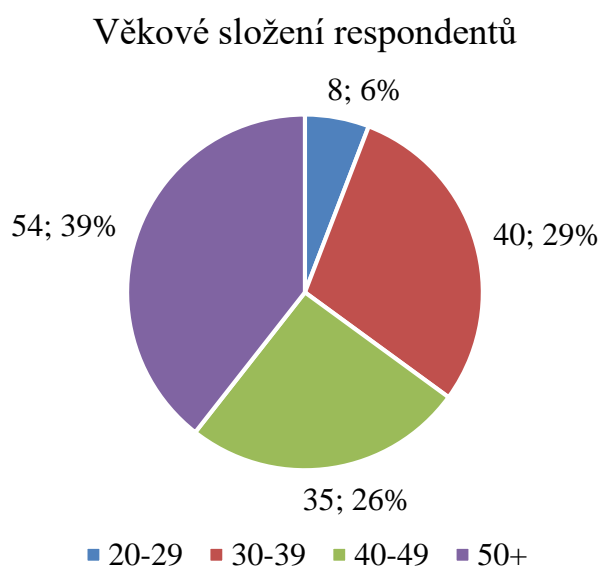
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 137 učitelů ze šesti gymnázií z České republiky a Slovenské republiky. Ve vzorku dotazníkového šetření bylo zastoupeno 92 žen a 45 mužů jak ukazuje graf 1.

Graf 1 Pohlaví respondentů



Věkové složení respondentů dotazníkového šetření je součástí grafu 2. Nejvíce respondentů v šetřeném vzorku bylo starších 50 ti let, nejméně 20 – 29 let.

Graf 2 Věkové složení respondentů



Polostrukturovaných rozhovorů v rámci šetření se zúčastnilo 6 ředitelů (dva muži a čtyři ženy) z gymnázií České a Slovenské republiky. Čtyři ředitelé byli starší 50 ti let a dva ve věku nad 40 let. Délka ředitelské praxe se pohybovala od 3 let do 15 let praxe.

3.4 Metodika práce

3.4.1 Metody sběru dat

Při zpracování praktické části bakalářské práce jsem se inspirovala výzkumnou studií „Osobnost policisty v kontextu sálového pracoviště a kancelářského pracoviště“ (Michalík, 2007). Vzhledem k tomu, že se jedná o ojedinělý výzkum, který se věnuje podobné tématice u pracovníků ve státním sektoru, zvolila jsem pro výzkumné šetření v rámci své bakalářské práce upravenou verzi dotazníku hodnocení policejního pracoviště a uzpůsobila ho tak, aby vyhovoval cílům bakalářské práce (viz příloha č. 1 a 2). Dotazníky jsem vytvořila dva – hodnocení klimatu kabinetu a hodnocení klima sborovny typu open space. Dotazníky se lišily ve formulaci typu prostředí – kabinet, sborovna typu open space – a v tvrzeních 18 a 19 viz dále. V úvodu dotazníku (viz příloha č. 1 a č. 2) respondenti odpovídali na tři krátké motivační otázky – *Je pro vás osobně důležité, v jakém prostředí se ve škole připravujete na výuku, diskutujete s kolegy, konzultujete se žáky? Myslíte si, že klima vašeho kabinetu/sborovny může ovlivnit váš profesní výkon během výuky? Setkal/a jste se s pojmem open space ve školním prostředí? (verze pro kabinet), Myslíte si, že vaše sborovna odpovídá pracovnímu prostředí typu „open space“ (verze pro sborovnu typu open space)?*

V další části dotazníku respondenti označovali svůj souhlas nebo nesouhlas s dvaceti tvrzeními, která se týkala charakteristik pracovního prostředí (kabinetů, open space sboroven) z hlediska pracovního prostoru (tvrzení 1), fyzikálních podmínek (tvrzení 2,3,6), ostatních podmínek (4,5,7) a sociálně psychologických podmínek (8-17) jejich práce. Mezi sociálně psychologické podmínky práce jsem zařadila vzájemnou spolupráci, mezilidské vztahy, soustředění na práci, dostatek soukromí, možnost relaxace, zájem setkávat se s kolegy i mimo školu a vhodnost pracovního prostředí kabinetů/sboroven open space pro konzultace se žáky a rodiči. Tvrzení zaškrtovali ve škále od 1- zcela souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – nemohu se rozhodnout, 4 – spíše nesouhlasím a 5 – vůbec nesouhlasím. Položka 14 se týkala vlivu klimatu kabinetu nebo klima sborovny typu open space na pracovní výkonnost. Teze 18-19, které jsem nazvala ve výsledcích jako klíčové charakteristiky, se lišily podle typu dotazníku. U dotazníku hodnocení klimatu kabinetu se tvrzení týkala charakteristiky a výhod pracovního prostředí sboroven typu open space a u

dotazníku hodnocení klima sborovny typu open space, se teze týkaly charakteristiky a výhod pracovního prostředí kabinetu. Poslední tvrzení (20) u obou dotazníků měla zjistit, zda jsou respondenti spokojeni s kabinetem/sborovnou typu open space nebo by při možnosti volby upřednostnili druhou variantu. Součástí zhodnocení výsledků mého šetření jednotlivých položek je i parametr míry soužití, který je dle Michalíka (2007) ukazatelem, zda danému jedinci vyhovuje soužití na daném typu pracoviště nebo ne. V jeho studii se jednalo o 6 položek (celkově vyhovující uspořádání pracoviště, přínos vzájemné spolupráce na pracovišti, velmi dobré mezilidské vztahy na pracovišti, zájem o setkání s kolegy i mimo službu, utužování vzájemných přátelských vztahů a opětovná volba pracoviště). Ve svém výzkumném šetření jsem pro podobný ukazatel ze svého dotazníku vybrala 5 položek: vyhovující pracovní prostor, přínos vzájemné spolupráce na pracovišti, dobré mezilidské vztahy na pracovišti, zájem o setkávání s kolegy i mimo školu a nová volba pracoviště). Prezentovaný součtový index se pohyboval na kontinuu od 5 (zcela vyhovuje soužití) do 25 (vůbec nevyhovuje soužití).

Pro zjišťování toho, jak jsou ve škole zajištěny prostorové, fyzikální, sociálně psychologické a organizační podmínky práce učitelů, mezilidské vztahy a spolupráce učitelů v souvislosti s členěním pracovního prostředí (kabinety, sborovny typu open space) a jak je vnímána důležitost pracovního prostředí pro dosažení požadované pracovní výkonnosti učitelů, jsem se opírala o rozhovor – nejčastěji používanou metodu sběru dat v kvalitativním výzkumu (Švaříček, Šedřová a kol., 2007, s. 159). Pro individuální rozhovory s řediteli šesti škol (viz příloha č. 3) jsem použila vzorový polostrukturovaný rozhovor z mnohočetné případové studie – Česká základní škola, kterou prováděl Dvořák a kol. (2010) na pěti základních školách. Z této studie jsem aplikovala pouze formální stránku vzorového dokumentu a po obsahové stránce jsem tento dokument upravila pro účely vlastního výzkumného šetření. Specifikovala jsem okruhy otázek, které tvořily základ rozhovoru a týkaly se následujících oblastí: 1. historie školy a vize školy, 2. fyzikální a sociálně psychologické podmínky pracovního prostředí učitelů, 3. mezilidské vztahy a spolupráce učitelů s ředitelem školy na pracovišti 4. vnímání důležitosti pracovního prostředí pro dosažení požadované pracovní výkonnosti. V rámci mnohočetné případové studie jsem provedla rozhovor s šesti řediteli gymnázií. Délka rozhovoru se pohybovala od 30 minut až po 1 hodinu. S řediteli jsem si vždy telefonicky nebo osobně

domluvila termín rozhovoru, který probíhal v ředitelně. V první fázi rozhovoru jsem ředitelům znovu zopakovala smysl šetření, ujistila je o anonymitě sděleného, upozornila je, že nemusí odpovídat, nebudou-li chtít a požádala je o souhlas s nahráváním rozhovoru. Hlavní část polostrukturovaného rozhovoru probíhala podle pevně daných otázek, které jsem doplnila otázkami, které vznikaly přirozeně v průběhu rozhovoru (viz příloha č. 3). Nahrávky rozhovorů jsem převedla do textové podoby.

3.4.2 Metody analýzy dat

Výsledky z kvantitativního sběru dat byly hodnoceny pomocí základních statistických charakteristik - aritmetického průměru a směrodatné odchylky (viz tab. 2, příloha 10). Za tímto účelem byl použit statistický program SPSS for Windows, ver. 15.0. Pro vyjádření rozdílů v šetřených parametrech mezi prostředím kabinetů a sboroven typu open space byl použit t-test pro dva nezávislé soubory (tab. 2, příloha 10). Protože zkoumané soubory nejsou náhodnými výběry, reprezentativnost není zaručena, je třeba výsledky statistické analýzy považovat pouze za orientační.

Při zpracování polostrukturovaných rozhovorů jsem použila nekvantitativní obsahovou analýzu (Gavora, 2010).

3.5 Prezentace a zhodnocení výsledků

3.5.1 Dotazníkové šetření

Motivační otázky

Úvodní motivační otázky měly respondenty uvést do zkoumané problematiky. První otázkou jsem chtěla zjistit, zda respondenti vnímají důležitost pracovního prostředí pro přípravu na výuku, pro diskusi s kolegy popř. konzultace se žáky. U učitelů ze všech typů škol panovala absolutní shoda ve prospěch důležitosti pracovního prostředí. Pro respondenty šetření je důležité, kde se připravují na výuku, kde diskutují s kolegy, popř. konzultují se žáky. Další otázka směřovala do oblasti vlivu klimatu pracovního prostředí na profesní výkon učitele. Opět se respondenti na všech školách shodli v tom, že klima jejich pracovního prostředí může ovlivnit jejich výkon během výuky. Poslední otázka se lišila podle typu školy. U škol, kde učitelé mají pouze kabinety, mě zajímalo, zda se někdy ve školním prostředí setkali s pojmem open space. U GASP, GASM a GASOP 60% respondentů mělo povědomí o open space v souvislosti se školním prostředím. U GCSP to bylo až 90% vzhledem ke skutečnosti, že na této škole měli open space sborovnu, ale zrušili ji. U gymnázií GBSOP a GBSOZ jsem se ptala respondentů, jestli si myslí, že jejich sborovna odpovídá pracovnímu prostředí typu open space? Respondenti z obou gymnázií se jednoznačně shodli v tom, že jejich sborovna odpovídá typu open space.

Co je sborovna typu open space?

Jak uvádím v poznámce v dotaznících pro učitele (viz příloha 1 a 2) je sborovna typu open space velkoprostorová kancelář, kde jsou všichni učitelé školy. Ve škole nejsou klasické kabinety, pouze jsou zde vyčleněny místnosti pro možnost individuálních konzultací (se žáky, rodiči), popř. prostory pro samostatnou práci. Této představě odpovídají sborovny gymnázií GBSOP a GBSOZ (viz obr. 11 a 13). Podobnou strukturu pracovního prostředí učitelů na gymnáziu GCSP měla i jejich původní sborovna (viz obr. 16). V této sborovně mělo své pracovní místo 30 učitelů (75% učitelského sboru školy).

Tab. 1 Hodnocení prostředí sboroven typu open space a kabinetů u šesti vybraných gymnázií (hodnoty v tabulce udávají aritmetické průměry).

Hodnocení pracoviště	OPEN SPACE		KABINETY			
	GBSOZ	GBSOP	GASOP	GASM	GASP	GCSP
Prostorové podmínky	2,12	2,08	2,61	1,83	1,93	2,25
Barevné řešení	1,64	1,62	2,17	2,61	2,87	2,21
Světelné podmínky	1,41	1,69	2,17	1,91	2,32	2,0
Vybavení nábytkem	1,72	2,15	2,78	3,48	2,97	2,25
Počítačové vybavení	1,52	3,46	2,72	2,91	2,51	2,75
Hluk	3,60	2,54	2,39	2,30	2,57	2,25
Estetické řešení	2,12	2,23	2,39	2,65	2,73	2,57
Dostatečné soustředění na práci	2,84	2,54	2,11	2,26	2,33	2,57
Konzultace se žáky v kab./sbor.	3,4	5	3,39	2,78	3,2	4,64
Konzultace s rodiči v kab./sbor.	3,24	4,69	3,28	3,22	3,3	4,32
Přínos vzájemné spolupráce	1,52	1,46	1,50	1,39	1,70	1,46
Mezilidské vztahy	1,62	1,31	1,33	1,61	1,63	1,71
Setkávání mimo školu	2,56	2,00	2,28	2,17	2,40	2,04
Výkonnost	2,44	2,15	2,28	2,30	2,40	2,39
Možnost relaxace	3,12	2,46	3,44	2,91	3,23	3,86
Dostatek soukromí	3,68	2,92	3,33	2,52	2,43	3,46
Řešení úkolů mimo kab./sbor.	3	2,62	2,44	2,74	2,63	1,89
Klíčové char. I. Kab.	X	X	2,94	4,09	2,8	3,4
Klíčové char. II. Kab.	X	X	3,33	3,83	3,17	3,32
Klíčové char. I. Sbor.	1,72	2,3	X	X	X	X
Klíčové char. II. Sbor.	1,72	1,85	X	X	X	X
Nová volba pracoviště	3,52	3,00	4,17	4,57	3,83	4,04

Tab. 2 Hodnocení kabinetů a sboroven typu open space (statistické hodnocení)

Hodnocení pracoviště	Kab. (A) Sbor. (B)	Počet respon.	Aritm. průměr	Směrodat. odchylka	Výsledek t-testu	Pozorovaná hladina významnosti*
Pracovní prostor	A	99	2,12	1,206	0,071	0,943
	B	38	2,11	1,085	0,075	0,941
Barevné řešení	A	99	2,49	1,273	3,859	0
	B	38	1,63	0,852	4,585	0
Světelné podmínky	A	99	2,1	1,216	2,819	0,006
	B	38	1,5	0,797	3,378	0,001
Vybavení nábytkem	A	99	2,85	1,335	4,147	0
	B	38	1,87	0,935	4,839	0
Vybavení počítači	A	99	2,71	1,214	2,206	0,029
	B	38	2,18	1,312	2,131	0,037
Hluk	A	99	2,38	1,267	-3,453	0,001
	B	38	3,24	1,364	-3,34	0,001
Estetické řešení	A	99	2,61	1,211	2,166	0,032
	B	38	2,16	0,638	2,806	0,006
Soustředění na práci	A	99	2,34	1,303	-1,67	0,097
	B	38	2,74	1,032	-1,852	0,068
Konzultace se žáky	A	99	3,55	1,416	-1,664	0,098
	B	38	3,97	1,15	-1,824	0,072
Konzultace s rodiči	A	99	3,57	1,341	-0,673	0,502
	B	38	3,74	1,309	-0,681	0,498
Přínos vzáj. spolupráce	A	99	1,53	0,774	0,176	0,86
	B	38	1,5	0,688	0,186	0,853
Mezilidské vztahy	A	99	1,6	0,88	0,611	0,542
	B	38	1,5	0,647	0,699	0,486
Setkávání mimo školu	A	99	2,22	1,065	-0,713	0,477
	B	38	2,37	1,101	-0,702	0,485
Výkonnost	A	99	2,35	1,053	0,057	0,955
	B	38	2,34	1,047	0,057	0,955
Možnost relaxace	A	99	3,37	1,418	1,849	0,067
	B	38	2,89	1,181	2,006	0,048
Dostatek soukromí	A	99	2,91	1,333	-2,085	0,039
	B	38	3,42	1,154	-2,224	0,029
Řešení mimo kab./sbor.	A	99	2,41	1,116	-2,132	0,035
	B	38	2,87	1,119	-2,129	0,037

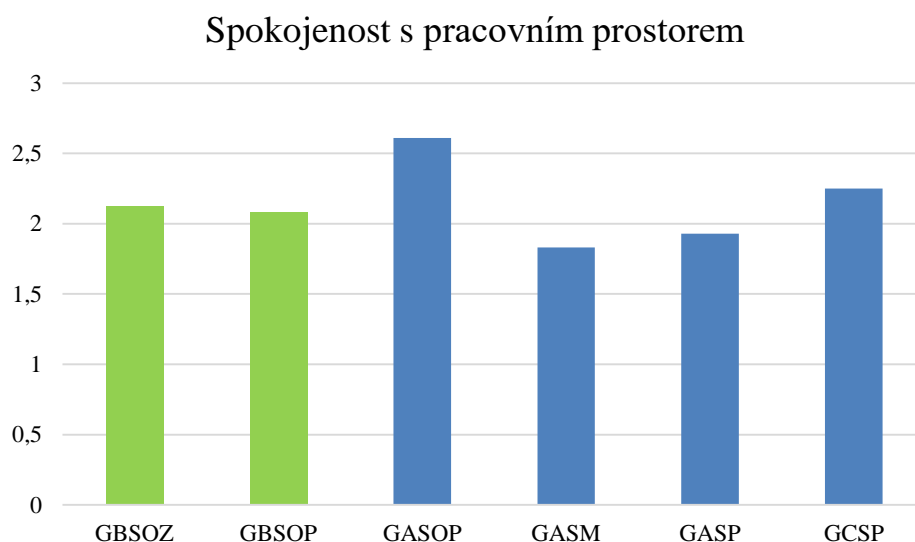
* Hodnoty menší než 0,05 jsou statisticky průkazné

Dále uvádím přehled hodnocení jednotlivých položek dotazníku popř. skupin položek dle výsledků šetření respondentů v kabinetech a sborovnách typu open space vyplývajících z obou prezentovaných tabulek 1 a 2.

Pracovní prostor

Respondenti v gymnáziích s kabinety i se sborovny open space jsou na základě výsledků dotazníků spíše spokojeni se svým pracovním prostorem v rámci jejich pracovního prostředí (graf 3). Nejvíce jsou s pracovním prostorem v rámci kabinetu spokojeni učitelé z gymnázia GASM a GASP. Obě gymnázia patří mezi státní školy, kde kabinety mají svoji tradici. K podobným výsledkům došel ve své studii i Michalík (2007), kde policistům také více vyhovoval pracovní prostor v rámci kancelářského pracoviště než pracoviště typu open space. Rozdíl mezi kabinety a sborovny open space u mého vzorku z hlediska pracovního prostoru je statisticky nevýznamný (viz tab. 2, příloha 10).

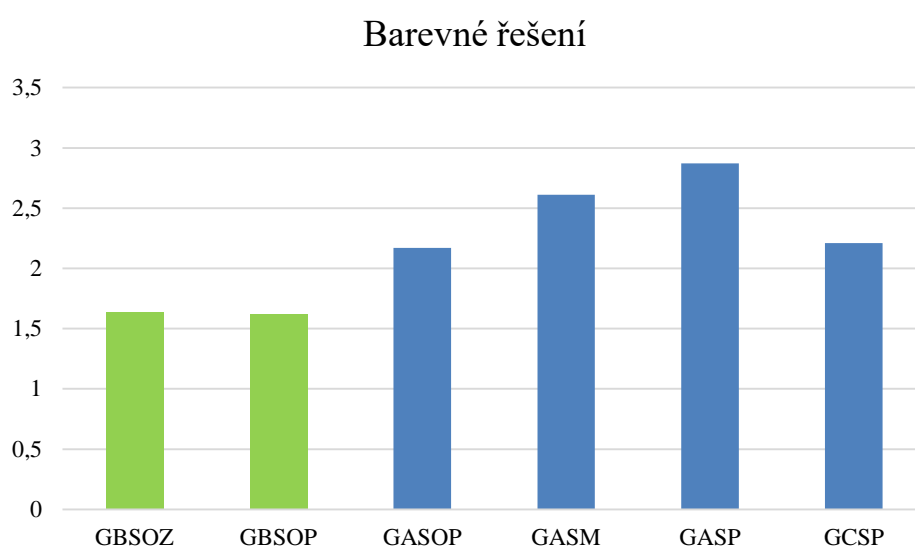
Graf 3 Spokojenost s pracovním prostorem



Fyzikální podmínky

Z fyzikálních podmínek prostředí respondenti na šetřených gymnáziích hodnotili barevné řešení kabinetů a sboroven typu open space, světelné podmínky a hluk v kabinetech a sborovnách typu open space. Výsledky hodnocení vybraných fyzikálních podmínek jsou v následujících grafech 4,5 a 6.

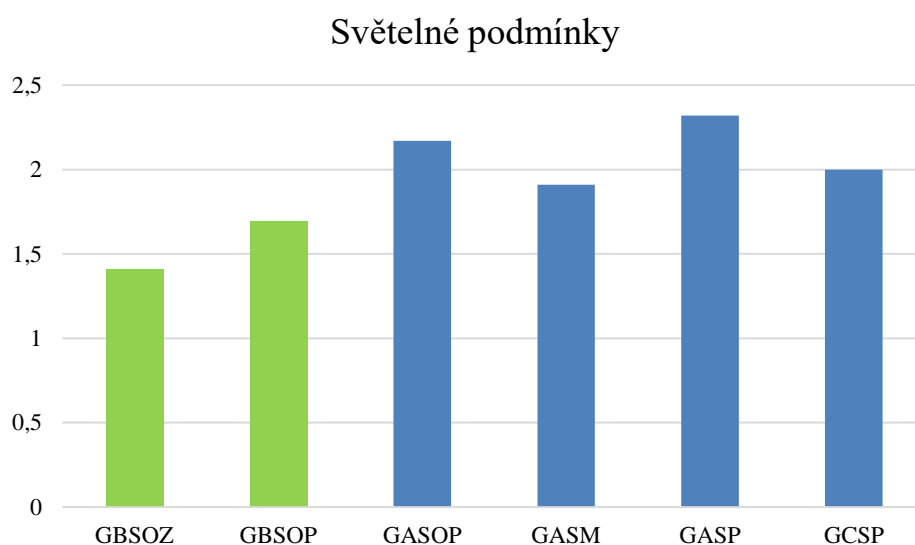
Graf 4 Barevné řešení



Z grafu 4 je vidět, že nejvíce jsou s barevným řešením pracovního prostředí spokojeni respondenti na gymnáziích GBSOZ a GBSOP, kde jsou učitelé ve sborovnách typu open space. Učitelé v kabinetech na ostatních gymnáziích spíše souhlasili s barevným řešením pracovního prostředí. Rozdíly mezi kabinety a sborovnyami v parametru barevné řešení jsou statisticky průkazné (viz tab. 2, příloha 10).

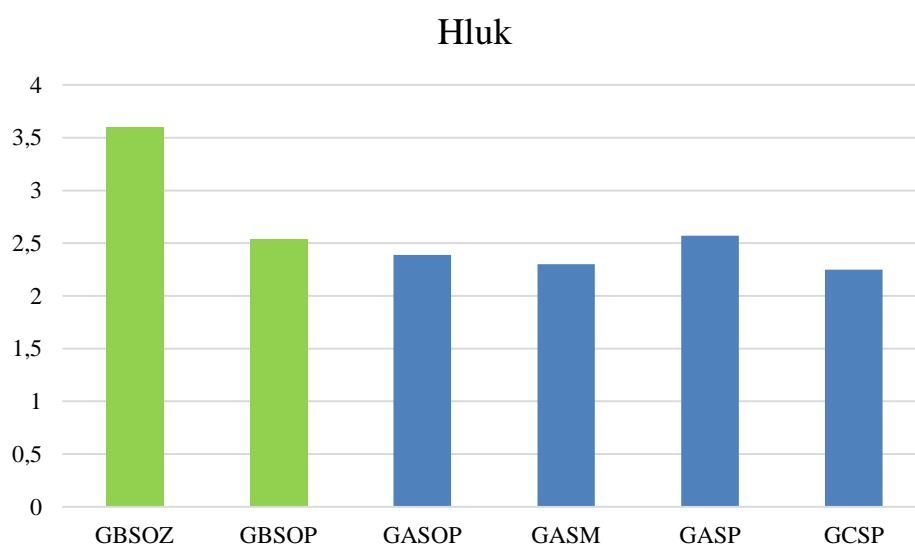
Světelné podmínky v kabinetech i sborovnách typu open space respondentům vyhovují, jak ukazuje graf 5. Rozdíly mezi kabinety a sborovnyami byly statisticky průkazné (tab. 2).

Graf 5 Světelné podmínky



Hluk bývá často zmiňován jako jeden z hlavních negativních faktorů pracovišť typu open space jak dokládají výzkumné studie (Michalík, 2010, Paul, 2012, Kobylková, Straková 2013, Kyša 2013). Výsledky hodnocení vnímání hluku v kabinetech a sborovnách typu open space na šetřených gymnáziích jsou součástí grafu 6.

Graf 6 Hluk



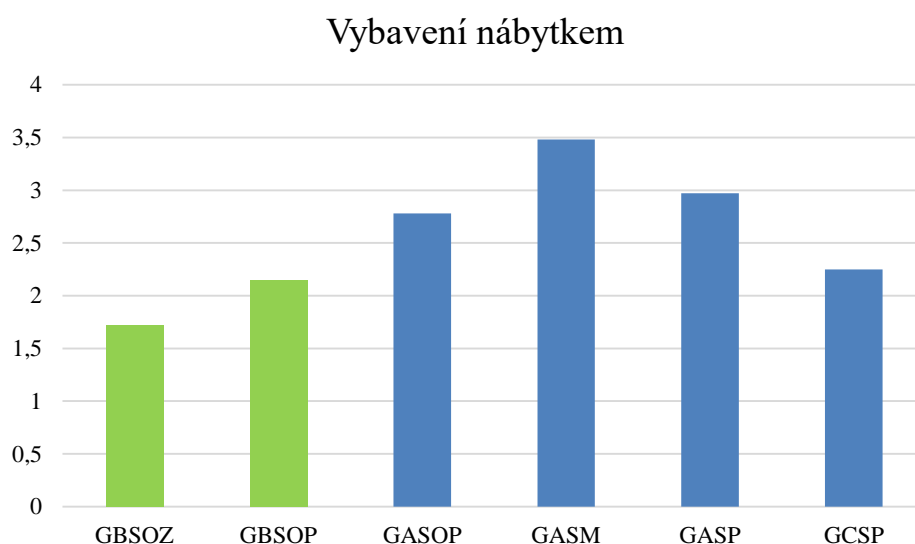
Také v mém šetření výsledky ukázaly jako nejhluchnější pracovní prostředí sborovnu typu open space u respondentů z gymnázia GBSOZ. Výsledek koresponduje

s vyjádřením ředitelky, že jejich sborovna je otevřená i pro studenty, kteří mají do sborovny otevřený přístup kdykoli o přestávce. Z rozhovorů s učiteli jsem to vnímala jako velmi rušivý faktor, který zvyšuje hlučnost prostředí sborovny open space jako takové. Podobně vyšší hlučnost byla zjištěna i u gymnázia GBSOP se sborovnou typu open space. S výsledky domácích i zahraničních studií týkajících se hluku nekoresponduje vyšší hodnota u gymnázia s kabinety GASP. Gymnázium GASP je umístěno v historické budově, kde v době výzkumného šetření probíhala celková výměna oken. Výsledek byl ovlivněn subjektivním vnímáním učitelů, což se projevilo i zvýšenou hodnotou v položce jak učitelé vnímají na svém pracovišti hluk. Výsledky statistického hodnocení rozdílů mezi kabinety a sborovnamí typu open space v parametru hluku jsou statisticky významné (viz. tab 2, příloha 10).

Ostatní podmínky

Mezi ostatní podmínky pracovního prostředí jsem zařadila vybavenost nábytkem, počítačové vybavení a estetické řešení. Výsledky hodnocení respondentů jsou součástí grafů 7,8 a 9.

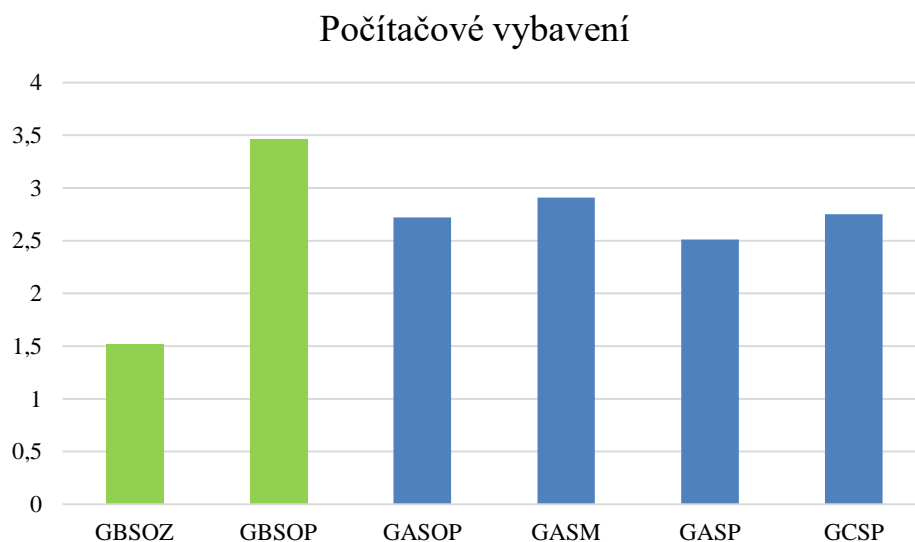
Graf 7 Vybavenost nábytkem



S vybaveností nábytkem jak dokumentuje graf 7, jsou nejméně spokojeni respondenti na gymnáziu GASM. V rámci šetření se ukázalo, že učitelé v kabinetech jsou méně spokojeni s vybavením pracovního prostředí nábytkem než učitelé ve sborovnách typu open space. Rozdíly mezi kabinetem a sborovnou typu open space v parametru vybavenost nábytkem jsou statisticky průkazné (tab. 2).

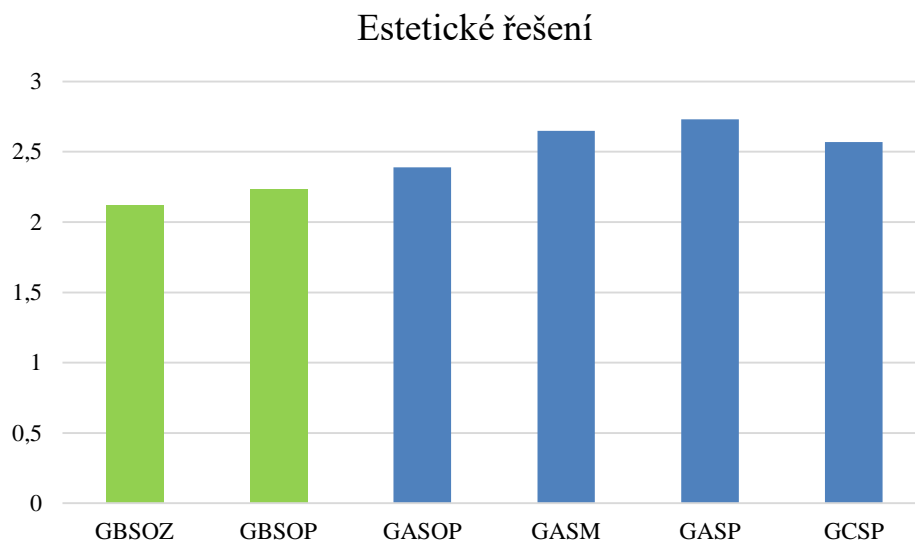
Zajímavé výsledky přineslo i hodnocení počítačového vybavení na šetřených školách (graf. 8). Respondenti na gymnáziu GBSOZ hodnotili parametr počítačové vybavení sborovny typu open space jako optimální. S rozhovorů s učiteli v rámci stáže na gymnáziu GBSOZ jsem se dozvěděla, že všichni učitelé mají své osobní notebooky, které si nosí do hodin a také na nich pracují. Naopak nejhůře byli s počítačovým vybavením svého pracoviště spokojeni respondenti na gymnáziu GBSOP (graf 8). Ke zjištěným výsledkům přispěla probíhající rekonstrukce počítačové sítě. V celkovém hodnocení počítačového vybavení kabinetů a sboroven typu open space na šetřených školách jsou spokojeni spíše učitelé ve sborovnách typu open space než v kabinetech. Zjištěné rozdíly jsou statisticky průkazné (viz tab. 2, příloha 10).

Graf 8 Počítačové vybavení



Respondenti v dotaznících hodnotili i estetické řešení jejich pracoviště. Výsledky analýzy jsou součástí grafu 9.

Graf 9 Estetické řešení pracoviště



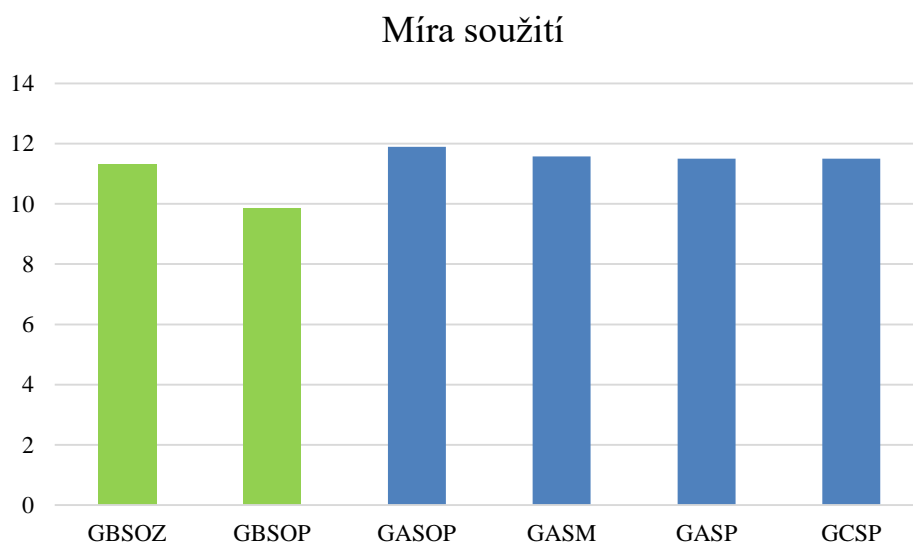
Respondenti na šetřených školách jsou celkově spokojeni s estetickým řešením prostředí kabinetů a sboroven typu open space. Více jsou spokojeni s estetickým řešením prostředí učitelé ve sborovnách typu open space – GBSOZ a GBSOP. U gymnázia GBSOP působí sborovna dojem domácího prostředí (viz obr. 10). U gymnázia GBSOZ nechybí jako součást interiéru sborovny květiny nebo i akvárium. Rozdíly mezi kabinetem a sborovnou typu open space jsou statisticky průkazné (viz tab. 2, příloha 10).

Míra soužití

Na gymnáziích jsem u učitelů podobně jako ve své studii Michalík (2007) u policistů zjišťovala parametr soužití a snažila se ho použít pro srovnání kabinetů a sborovny typu open space. K určení míry soužití bylo potřeba sečíst 5 položek dotazníků hodnocení klima kabinetu a sboroven typu open space. Jednalo se o položky: vyhovující pracovní prostor, přínos vzájemné spolupráce na pracovišti, dobré mezilidské vztahy, zájem o setkání s kolegy i mimo školu a nová volba pracoviště. Ve svém dotazníku jsem v porovnání s výzkumnou studií Michalíka (2007) neměla pouze položku utužování vzájemných přátelských vztahů, protože se shoduje s položkou zájem o setkání s kolegy i

mimo školu. Ze vztahu k 5 položkám vyplývá, zda dané pracoviště vyhovuje jedinci z hlediska soužití s ostatními. Prezentovaný součtový index se pohyboval na kontinuu 5 (zcela vyhovuje) do 25 (vůbec nevyhovuje). Výsledky analýzy parametru soužití na šesti gymnáziích se statistickým vyhodnocením prezentují graf 10 a tabulka 3.

Graf 10 Parametr míry soužití na pracovišti



Tab. 3 Statistika hodnocení míry soužití v kabinetech a sborovnách typu open space

Hodnocení pracoviště	Kab. (A) Sbor. (B)	Počet resp.	Aritm. průměr	Směrodat. odchylka	Výsledek t-testu	Pozorovaná hladina významnosti
Míra soužití	A	99	11,59	2,699	1,153	0,123
	B	38	10,82	2,312	1,664	0,1

Vyhovující soužití vycházející ze zjištěného průměrného součtového skóre, jak dokumentuje prezentovaný graf 10, je kromě gymnázia GBSOP v relativní shodě u všech typů pracovišť. Statistická analýza neprokázala statisticky významné rozdíly mezi kabinety a sborovnyami typu open space, i když výsledky jsou hraniční (viz. tab 3). Výsledky ukazují, že učitelům vyhovuje soužití s kolegy na daném pracovišti. Nejvíce vyhovující soužití bylo zjištěno na gymnáziu GBSOP, kde všech 18 učitelů je společně ve sborovně

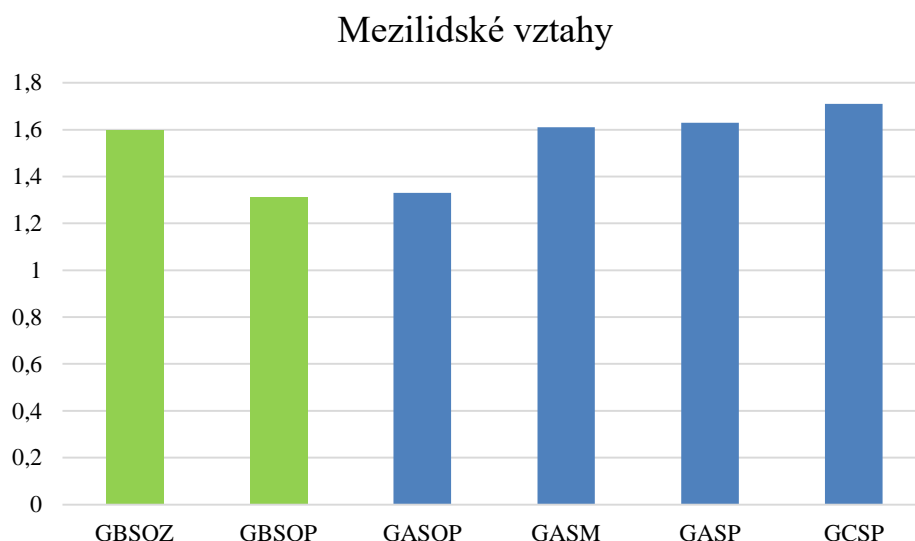
typu open space. Jejich sborovna působí dojmem „obývacího pokoje“ (viz obr. 10), který se podílí na vytváření rodinné atmosféry, která přispívá k lepšímu soužití učitelů a celkově zlepšuje klima sborovny. Výsledky studie Michalíka (2007) naopak ukázaly rozdíly míry soužití u sledovaných sálových a kancelářských pracovišť. Ze studie vyplývá, že policistům více vyhovuje soužití s kolegy na kancelářských pracovištích než na pracovištích typu open space. Podobně jako v mém šetření je míra soužití u obou typů pracovišť nadprůměrná.

Sociálně psychologické podmínky

Významnou součástí šetření byla oblast sociálně psychologických podmínek, které mají pro práci člověka zásadní význam (Pauknerová a kol., 2012). Jednotlivé položky z dotazníku týkající se podle mého názoru sociálně psychologických podmínek práce jsem spojila do jednotlivých skupin a zjištěné výsledky prezentuji v následujících grafech 11, 12 a 13.

a) Mezilidské vztahy, přínos vzájemné spolupráce a setkávání mimo školu

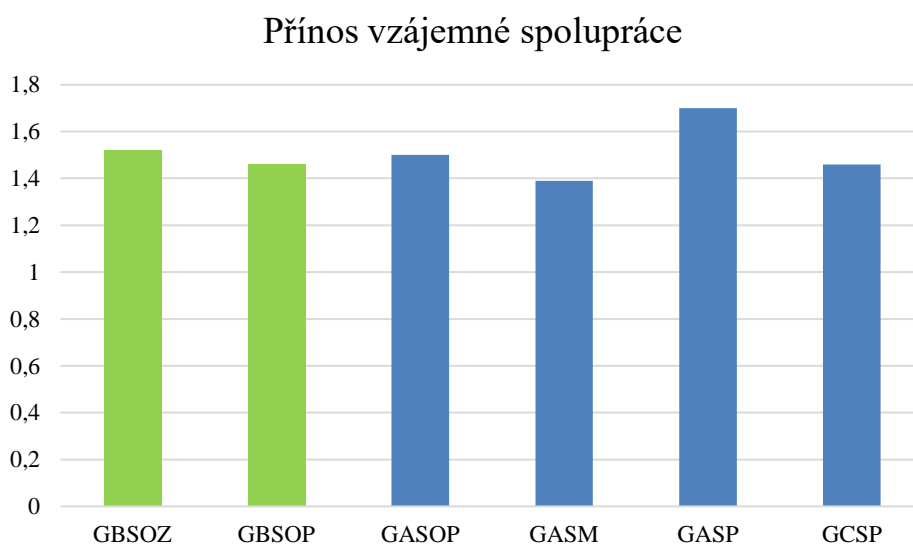
Graf 11 Mezilidské vztahy



Jak dokumentuje prezentovaný graf 11, jsou mezilidské vztahy mezi učiteli na všech šetřených gymnáziích vnímány jako dobré. Dobré mezilidské vztahy, spolupracující učitelé sbory jsou významnou charakteristikou efektivně pracujících sborů, jak dokládají studie Pola a Lazarové (1997) i Dvořáka a kol. (2010). Ze zjištěných výsledků mého šetření a závěrů zmiňovaných studií vyplývá, že dobré mezilidské vztahy pozitivně ovlivňují klima šetřených škol. Pokud jsou ve školách dobré mezilidské vztahy, učitelé spolu efektivně komunikují i vzájemná spolupráce se zlepšuje.

Výsledky mého šetření skutečně ukazují, že vzájemná spolupráce je na všech zkoumaných gymnáziích přínosná, viz graf 12. Výsledky této části šetření jsou zásadní pro ředitele škol, kteří mohou potenciál svých dobře spolupracujících sborů, kde jsou dobré mezilidské vztahy, efektivně využít.

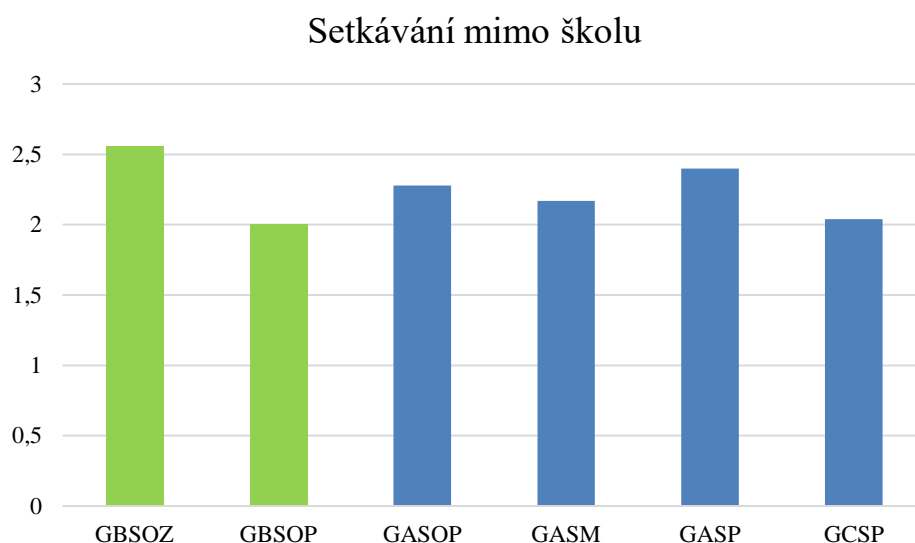
Graf 12 Přínos vzájemné spolupráce



Také zkoumaná položka dotazníku setkávání mimo školu souvisí se zjištěnými charakteristikami sociálně psychologických podmínek na jednotlivých gymnáziích. Pokud mají učitelé na šetřených školách mezi sebou dobré mezilidské vztahy a vzájemná spolupráce je přínosná, mají potřebu se setkávat s kolegy i mimo školu např. na neformálních akcích. Jak je vidět v grafu 13, učitelé všech šetřených gymnázií spíše souhlasili s tvrzením, že mají zájem se setkávat s kolegy ze školy i mimo jejich pracovní prostředí. Zjištěné skutečnosti souvisí s dobrými mezilidskými vztahy na zkoumaných

školách, které si učitelé udržují nejen na pracovišti, ale i mimo školu. V rámci šetření nebyly zjištěny v parametrech mezilidské vztahy, přínos vzájemné spolupráce a setkávání mimo školu statisticky významné rozdíly mezi školami, kde jsou kabinety a kde jsou učitelé ve sborovnách typu open space (tab 2, příloha 10).

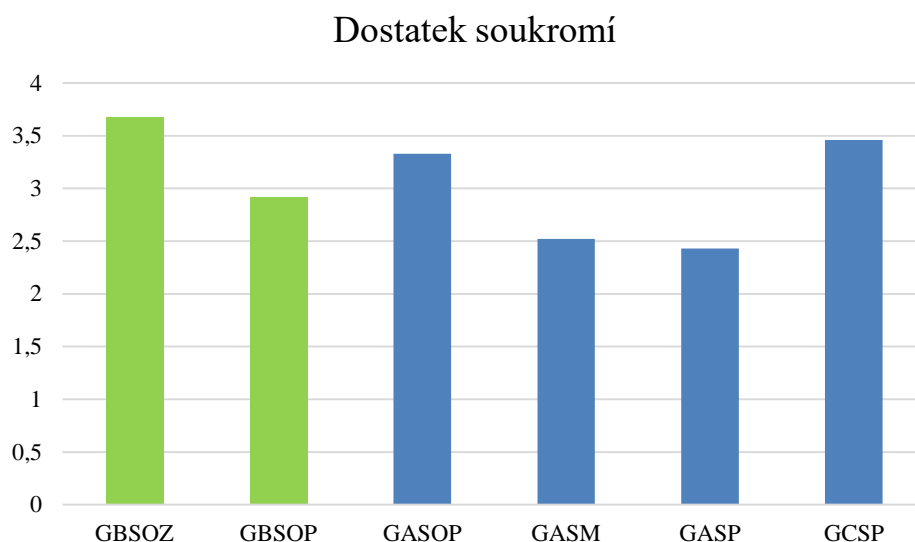
Graf 13 Setkávání mimo školu



b) Dostatek soukromí, soustředění na práci a možnost relaxace

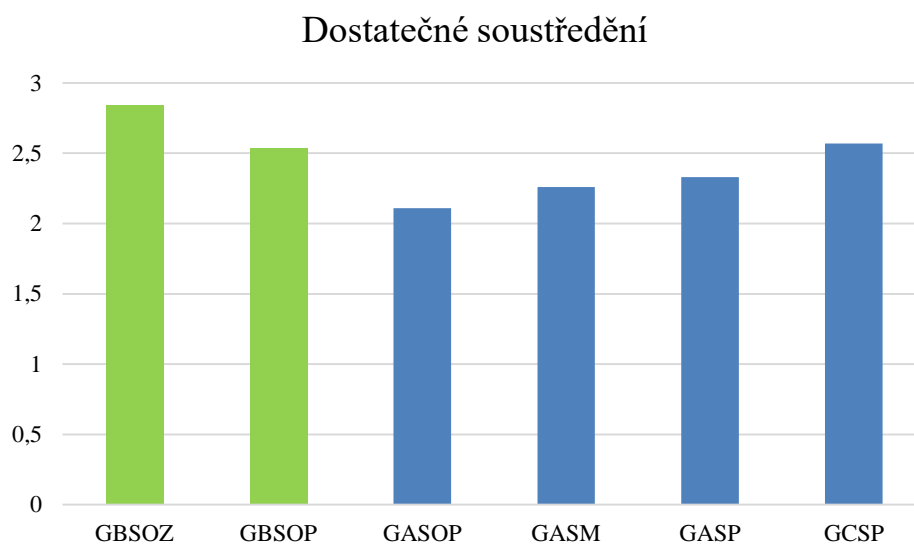
Jedním z aspektů pracovišť typu open space je podle Michalíka a Skřehota (2010) i ztráta soukromí. V rámci šetření sociálně psychologických podmínek prostředí na gymnáziích mě zajímalo, jestli i učitelé ve sborovnách typu open space pociťují nedostatek soukromí a jak tento aspekt vnímají učitelé v kabinetech. Prezentovaný graf 14 ukazuje rozdíly mezi jednotlivými školami. Výsledky šetření potvrdily hypotézu, neboť největší nedostatek soukromí pociťují učitelé na gymnáziu GBSOZ, kde jsou učitelé ve sborovně typu open space. Naopak učitelé z gymnázií GASM a GASP, kde jsou kabinety, spíše souhlasili s tím, že dostatek soukromí mají. Vyšší hodnota u gymnázia GCSP souvisí se skutečností, že učitelé sice již nejsou ve sborovně typu open space, ale jejich nové prostředí v kabinetech, kde jsou stále ve větším počtu, jim neposkytuje dostatek soukromí (viz obr. 12).

Graf 14 Dostatek soukromí

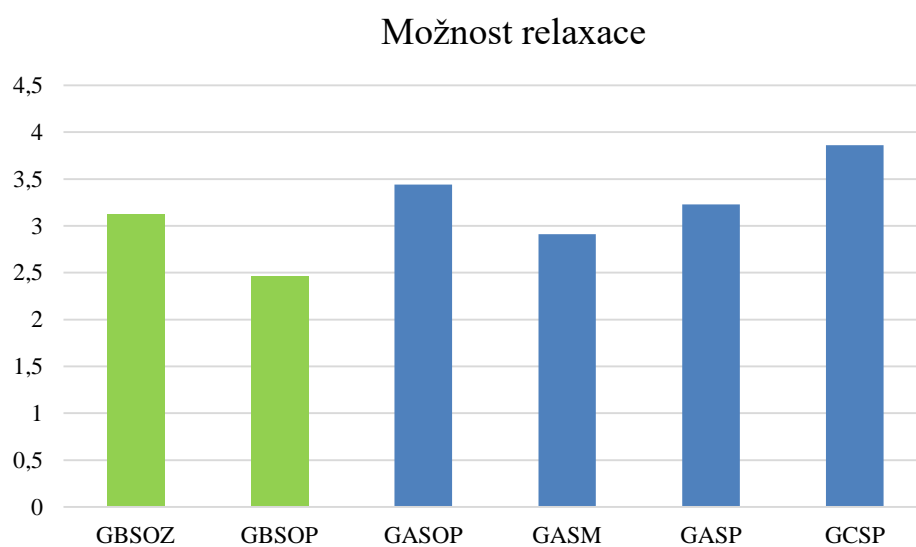


S aspektem ztráty soukromí by mohla souviset i skutečnost, zda se učitelé dokáží soustředit v daném typu pracovního prostředí na svoji práci. Výsledky však tuto hypotézu nepotvrdily. Jak je vidět v grafu 15 u gymnázia GBSOZ, kde učitelé pociťovali největší ztrátu soukromí, se nemohli rozhodnout, zda se mohou dostatečně soustředit na práci. Schopnost se soustředit na práci je hodně individuální záležitost. Z neformálních rozhovorů s některými učiteli jsem se v rámci šetření dozvěděla, že často používají sluchátka a tak jsou schopni se na práci dostatečně soustředit. Předložený graf 15 ale ukazuje rozdíly mezi schopností učitelů se dostatečně soustředit na práci v kabinetech a open space sborovnách. U učitelů v kabinetech na gymnáziích GASOP, GASM a GASP jsou hodnoty nižší oproti učitelům ve sborovnách typu open space. Vyšší hodnota u gymnázia GCSP by mohla souviset s již zmiňovanou hypotézou týkající se změny pracovního prostředí. Statistická analýza prokázala rozdíly mezi kabinety a sborovnyami typu open space v parametru soustředění na práci (tab. 2).

Graf 15 Soustředění na práci



Graf 16 Možnost relaxace

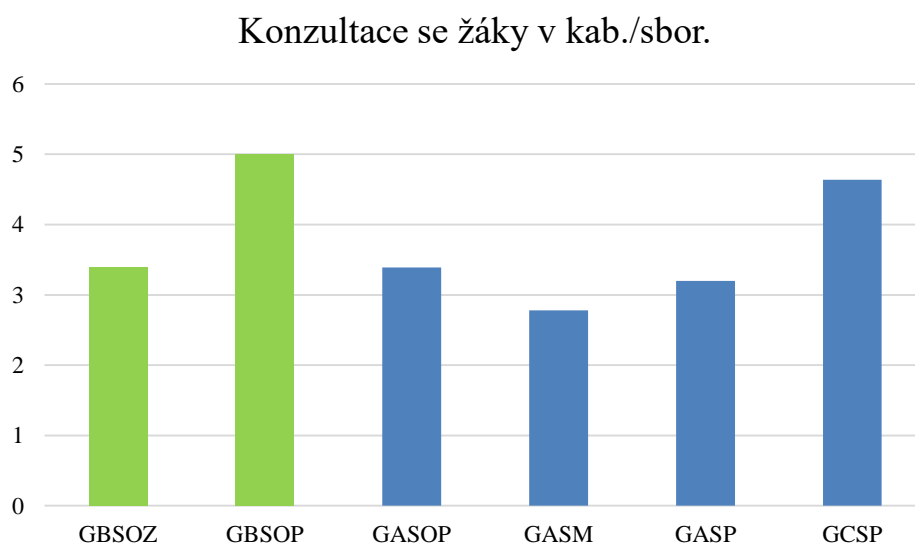


Jak ukazují výsledky grafu 16 týkající se položky možnosti relaxace v kabinetech a sborovnách typu open space se učitelé s výjimkou gymnázia GBSOP nemohli rozhodnout, zda prostředí kabinetu nebo sborovny typu open space jim umožňuje relaxovat. Vzhledem k rodinnému prostředí sborovny typu open space gymnázia GBSOP a málo početnému učitelskému sboru mohou učitelé o přestávkách nebo volných hodinách relaxovat ve sborovně (viz obr. 10). Výsledky statistické analýzy neprokázaly rozdíly mezi kabinety a sborovnyami typu open space (tab. 2, příloha 10).

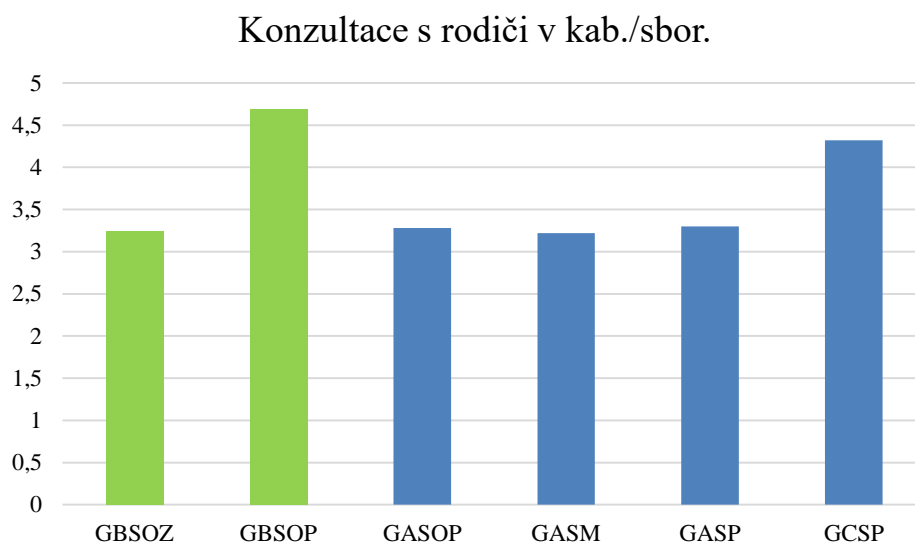
c) Konzultace se žáky a rodiči v kabinetech a sborovnách

Pro klima školy je velmi důležitá komunikace učitelů nejen s kolegy, ale i žáky a rodiči. V rámci dotazníkového šetření klimatu kabinetu a klima sborovny typu open space mě zajímalo, zda toto prostředí je vhodné pro konzultace se žáky a rodiči. Výsledky analýzy prezentují následující grafy 17 a 18.

Graf 17 Konzultace učitelů se žáky v kabinetech a sborovnách typu open space



Graf 18 Konzultace učitelů s rodiči v kabinetech a sborovnách typu open space



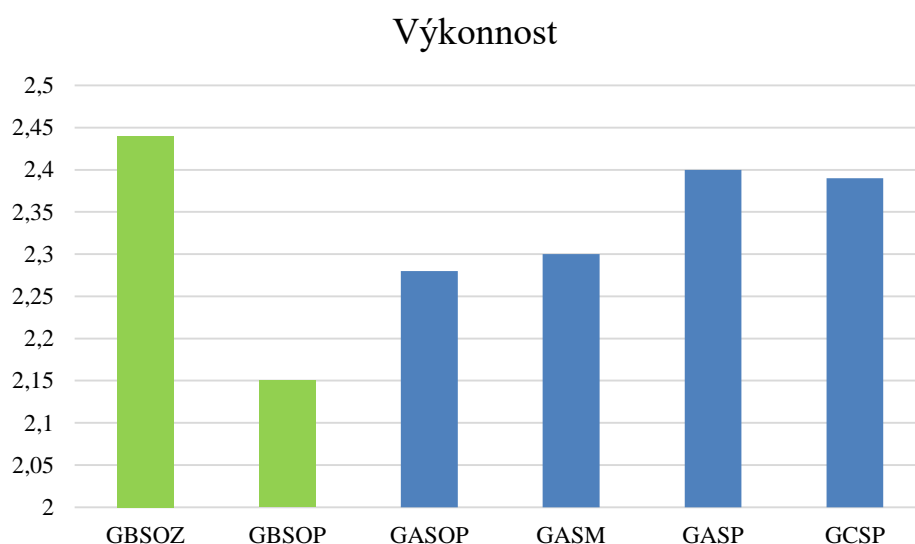
Na základě odpovědí respondentů vyplývajících z grafů 17 a 18 je prostředí sborovny typu open space zcela nevhodné pro konzultace se žáky a rodiči u učitelů na gymnáziu GBSOP a podobně i u gymnázia GCSP. U ostatních gymnázií je relativní shoda v nevyhraněném názoru na tuto otázku. Mezi kabinety a sborovny typu open space nebyly zjištěny statisticky průkazné rozdíly (tab 2, příloha 10).

Výkonnost

Pro práci člověka mají sociálně psychologické podmínky v pracovní skupině zásadní význam, ovlivňují jeho spokojenost a výkonnost (Pauknerová, 2012, s. 200). Jak dokumentuje prezentovaný graf 19, učitelé na všech šetřených školách se shodují v tom, že klima kabinetu i sboroven typu open space jim umožňuje dosažení vysoké pracovní výkonnosti. Výsledky statistické analýzy neprokázaly rozdíly mezi kabinety a sborovny typu open space. Zjištěné výsledky mého šetření nekorrespondují se závěry studie

Michalíka (2007), který mimo jiné srovnával pracovní výkonnost u policistů v kontextu sálového pracoviště a kancelářského pracoviště. Vyšší výkonnosti dosahovali policisté v kancelářských pracovištích. Závěry výzkumů Michalíka jsou v korelaci se zahraničními studiemi, které se zabývají stresory open space prostředí a jejich vlivu na pracovní výkonnost, která je díky tomuto prostředí nižší (Paul, 2012, Konnikova 2014). Výsledky mého šetření souvisí se zjištěnými dobrými mezilidskými vztahy a přínosnou vzájemnou spoluprací na gymnáziích, která se odráží ve výsledném pozitivním klimatu kabinetu nebo sborovny a může ovlivňovat pracovní výkonnost učitelů, jak uvádí i Pauknerová (2012, s. 200).

Graf 19 Klima pracovní prostředí umožňuje dosažení vysoké pracovní výkonnosti



Klíčové charakteristiky pracovního prostředí a nová volba pracoviště

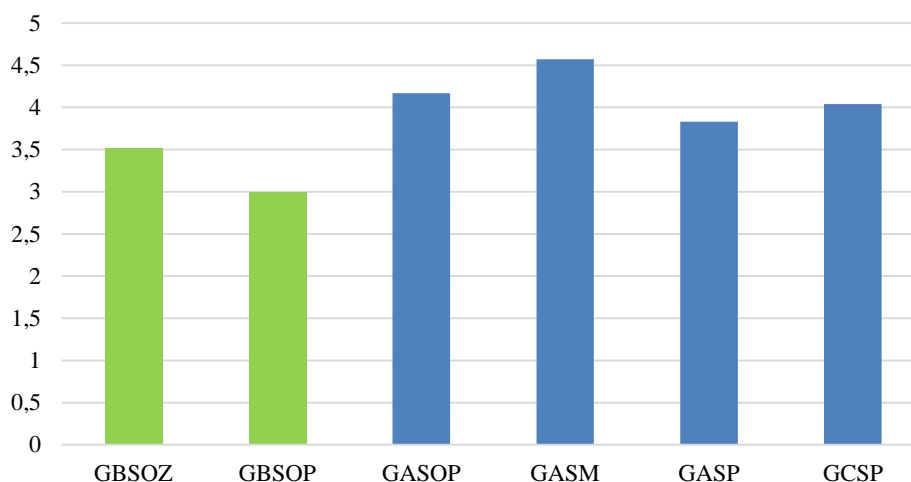
Položky 18 a 19 z dotazníků (viz příloha 1 a 2), které vystihují hlavní aspekty kabinetů a sboroven typu open space, jsem označila jako klíčové charakteristiky, protože jsou zásadní pro vnímání pohledu učitelů na dané typy pracovního prostředí. Položka 20 souvisela s novou volbou pracoviště v souvislosti s výhodami nového prostředí. Výsledky šetření položek 18-20 prezentuje tab. 4. a graf 20.

Tab. 4 Klíčové charakteristiky kabinetů a sboroven typu open space a nová volba pracoviště

	OPEN SPACE		KABINETY			
	GBSOZ	GBSOP	GASOP	GASM	GASP	GCSP
Sborovna sdílení názorů	-	-	2,94	4,09	2,8	3,4
Sborovna týmová spolupráce	-	-	3,33	3,83	3,17	3,32
Kabinet individuální činnost	1,72	2,3	-	-	-	-
Kabinet klid na práci	1,72	1,85	-	-	-	-
Nová volba pracoviště	3,52	3,00	4,17	4,57	3,83	4,04

Graf 20 Nová volba pracoviště

Nová volba pracoviště



Z tab. 4 je vidět, že učitelé, kteří jsou ve sborovnách typu open space skutečně vnímají kabinet jako prostředí pro individuální činnost a výhodu kabinetu vidí v možnosti klidnějšího prostředí na práci. Učitelé se ale nemohli rozhodnout, zda by při možnosti volby pracoviště upřednostnili kabinet. Učitelé ve sborovnách typu open space vidí i výhody tohoto prostředí, které se týkají sdílení názorů, týmové spolupráce, které se projevily ve výsledcích.

Učitelé ze všech šetřených škol, kde jsou kabinety s výjimkou GASM se nemohli rozhodnout, zda sborovna typu open space je prostředí pro sdílení názorů a týmovou spolupráci jak uvádí tab. 4. Učitelé v kabinetech na šetřených školách se jednoznačně vyjádřili, ve prospěch kabinetů tzn., že při možnosti volby by upřednostnili kabinet. Výsledky mého šetření korespondují s výsledky studie Michalíka (2007). Při srovnání obou typů pracovišť, se policisté na sálovém pracovišti nemohli rozhodnout, zda by opětovně zvolili tento typ pracoviště, kdežto kolegové z kanceláří se podobně jako v mém šetření, jednoznačně vyjádřili ve prospěch kancelářského typu pracoviště.

3.5.2 Polostrukturované rozhovory s řediteli škol

Polostrukturované rozhovory s řediteli škol byly vedeny ve čtyřech oblastech: historie školy a vize ředitele, prostorové, fyzikální a sociálně psychologické podmínky práce učitelů, mezilidské vztahy a kooperace učitelů v souvislosti s členěním pracovního prostředí (kabinety, sborovny typu open space) a vnímání důležitosti pracovního prostředí pro dosažení požadovaného výkonu učitelů v souvislosti s organizačními podmínkami práce z pohledu ředitelů škol.

Historie školy a vize ředitelů

V úvodní části rozhovoru jsem se ředitelů škol ptala na historii školy a její vývoj v souvislosti s kulturou školy. Protože pro kulturu školy jsou zásadní vize, směřovala další otázka do oblasti vizí ředitelů škol při jejich nástupu a jaké jsou dnes a zda nějak nesouvisí s pracovním prostředím učitelů. Hlavní náplní vizí ředitelů škol byly: „*jsme škola vztahů*“, „*kvalitní studijní výsledky*“, „*sjednocovat lidi a komunikovat s nimi*“, „*osobnost studenta a jeho rozvoj*“, „*nejlepší úroveň jazykových dovedností*“. Pouze ředitel GASM ve vizích také zmiňoval mimo jiné i zlepšení prostorových podmínek pracovního prostředí učitelů.

Prostorové, fyzikální a sociálně psychologické podmínky pracovního prostředí učitelů

Druhou oblastí rozhovoru s řediteli škol, která byla předmětem výzkumného šetření, byly prostorové, fyzikální a sociálně psychologické podmínky pracovního prostředí učitelů. Zajímalo mě, jestli v šetřených školách byly vždy pouze kabinety nebo sborovny typu open space, a zda ředitelé škol měnili pracovní prostředí učitelů a proč. U státních škol pražských i mimopražských byly vždy pouze kabinety. Sborovny sloužily pouze k poradám popř. seminářům nebo oslavám narozenin učitelů. Soukromé školy s výjimkou GASOP měly naopak již od začátku jejich historie uspořádání sborovny typu open space. Pro toto uspořádání se ředitelé škol rozhodli již při jejich založení. V případě GBSOZ souviselo rozhodnutí s vizí školy, která je založená na otevřených vztazích mezi učiteli a žáky, jak říká ředitelka školy: „*Jsme škola vztahů*“. U školy GBSOP bylo pro sborovnu open space rozhodnuto z prostorových důvodů i vzhledem k málopočetnému pedagogickému sboru. U většiny gymnázií ředitelé v průběhu svého působení v roli

ředitele výrazně neměnili pracovní prostředí učitelů. Docházelo pouze k malým úpravám kabinetů např. zateplení kabinetu anglického jazyka, výměna kabinetu za počítačovou místnost apod. U gymnázia GCSP se ředitelka rozhodla o zásadní změnu. Rozdělila velkou sborovnu (open space), kde sedělo najednou asi 30 lidí, na tři menší místnosti – větší kabinety (viz obr. 12). Jak sama říká: *„Přišli jsme o možnost průběžného sdílení informací, ale zato mohou učitelé pracovat více v klidu a ve větším pohodlí“*. Ředitel gymnázia GASP vnímá otázku pracovního prostředí učitelů jako velice citlivou. *„Pro každého zaměstnance je zásadní, kde sedím a s kým sedím. Každá změna pracovního prostředí nemusí být vždy přijata pozitivně.“* V letošním školním roce se rozhodl pro přestavbu sborovny, ve které měli pracoviště čtyři učitelé cizích jazyků. Nabídl jim možnost nového kabinetu i s variantou návratu zpátky. Ve sborovně byla kopírka, která sloužila všem a změnou byla přesunuta do nového kabinetu a hned nastal problém s přístupem ostatních učitelů, kteří již nevchází do sborovny, ale do kabinetu učitelů. Také se do nově vytvořeného kabinetu přesunula sbírka anglického jazyka, která sloužila všem učitelům. *„Vidím to jako krok zpátky“*, říká ředitel GASP.

Další část rozhovoru se týkala fyzikálních podmínek prostředí. Ředitelé škol v ČR shodně odpovídali, že fyzikální podmínky pracovního prostředí mají ošetřeny nařízením vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců, zákonem č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů a zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. Na Slovensku se řídí zákonem č. 311/2001 Z. z. zákoník práce, zákonem č. 355/2007 Z. z. zákon o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia a o zmene a doplnení niektorých zákonov a vyhláškou č. 542/2007 Z.z. o ochrane zdravia pri práci.

Sociálně psychologické podmínky práce považují všichni ředitelé pro učitele za zásadní. Jsou si vědomi jejich důležité role, kterou v tomto směru musí vykonávat. *„Učitelé jsou v permanentním stresu, nemohou si naplánovat, kdy práci udělají, mají ji danou rozvrhem. Je pro ně důležité, aby si ve sborovně mohli odpočinout třeba tím, že si mohou s kolegy popovídat otevřeně a bez stresu, myslím si, že to na ně působí očistně“* říká ředitelka GBSOP. Další dvě ředitelky gymnázií vnímají důležitost mezilidských vztahů na pracovišti pro celkovou pracovní i životní spokojenost učitelů. K podobným závěrům došli

i Dvořák a kol. 2010 v rámci mnohočetné případové studie na základních školách. Na gymnáziu GCSP zavedla ředitelka školy pro své učitele službu supervizora, se kterým mohou konzultovat problematické situace. „*Myslím si, že se mu svěří víc než kolegovi v kabinetě.*“ Na gymnáziu GBSOZ zase působí již dlouhá léta školní psychologka, která pomáhá nejen studentům, ale právě i učitelům.

Komunikace a kooperace učitelů v pracovním prostředí různých typů (kabinety, sborovny typu open space) z pohledu ředitelů škol

V této třetí části jsem v rámci výzkumného šetření sledovala pohled ředitelů škol na vzájemnou komunikaci a kooperaci svého učitelského sboru. Zajímalo mě, jak ředitelé škol ovlivňují komunikaci a kooperaci učitelského sboru. Podle ředitelky z gymnázia GBSOZ „*komunikace i kooperace záleží od typu člověka*“. Přesto, že mají ve škole sborovnu typu open space a příležitostí pro vzájemné rozhovory mezi učiteli je hodně, jsou tradicí každoroční projekty, při kterých pracují učitelé různých předmětů v týmech, řeší společná témata. Ve škole se dle slov ředitelky zlepšuje komunikace mezi učiteli. Ředitelka z GBSOZ se aktivně snaží o podporu komunikace v učitelském sboru, „*Po založení školy jsem seděla s učiteli ve společné sborovně. V současné době mi to velmi chybí a cítím to jako velkou nevýhodu. Proto alespoň chodím mezi učitele, komunikuji s nimi, nejen na poradách, ale i při běžném školním dni a umožňuje mi to sborovna typu open space*“. Ředitelka z gymnázia GBSOP se k možnosti jak ovlivňovat komunikaci svého učitelského sboru vyjádřila takto: „*Musím ji ovlivňovat, aby komunikace fungovala. Pokud jsou lidé v jedné místnosti, a jsou tady pohromadě, tak je nutné občas korigovat a vědět co se děje. Mám místo přímo ve sborovně a vidím to jako velmi pozitivní. Natáhnu atmosféru, cítím co se děje*“. Ředitel gymnázia GASM, kde jsou pouze kabinety, zavedl politiku „otevřené dveře ředitelny“. Každý den od 12 hod, mimo probíhající objednaná jednání, mají učitelé možnost se scházet s ředitelem školy. Ředitel se tak snaží podporovat komunikaci učitelského sboru.

Z rozhovorů s řediteli škol také vyplynulo, že komunikace a kooperace učitelského sboru na gymnáziích se liší podle toho, zda učitelé pracují v kabinetech nebo sborovnách typu open space. Ve školách, kde jsou kabinety, se učitelé potkávají pouze na chodbách

nebo při poradách ve sborovně školy. Ředitelka gymnázia GCSP vidí nevýhodu škol, kde jsou pouze kabinety v omezené komunikaci mezi učiteli. „*Bohužel nemáme žádnou trvale volnou místnost, kde by se kolegové mohli scházet.*“ Ve sborovnách typu open space jsou stále všichni pohromadě. Na druhou stranu z analýzy rozhovorů je zřejmé, že komunikace a kooperace může být stejně kvalitní jak u gymnázií s kabinety tak u gymnázií s open space sborovny, pokud je zde efektivně fungující a spolupracující a vzájemně vstřícný učitelství sbor, jak dokládají i studie Dvořáka a kol. 2010. Příkladem je gymnázium GBSOP, kde ředitelka podpořila myšlenku učitelů českého jazyka, a na gymnáziu vznikl divadelní spolek, který se pravidelně schází při zkouškách na připravované představení, které potom na konci školního roku hrají jako benefiční představení pro školní nadační fond.

Na gymnáziu GCSP se v rámci předmětových komisí uskutečňují pracovní workshopy mimo školu. Ředitelka vyjíždí s nimi a řeší otázky co a jak učit. Ředitelka z gymnázia GASOP předělala místnost na kuchyňku, kam umístila kávovar a vytvořila tak prostor pro setkávání učitelů. „*Vidím to jako prostor pro neformální rozhovory. Uvažuji, že bych chtěla vytvořit něco podobného i pro žáky.*“ Podobně i ředitel gymnázia GASP buduje sborovnu, která by se měla stát, jak on říká, „*místem setkávání*“.

Z pohledu ředitelů škol, kde jsou pouze kabinety, mají učitelé potřebu se scházet nebo pracovat ve společných prostorech. Názory ředitelů jsou v souladu s výsledky dotazníkového šetření učitelství sborů na gymnáziích s kabinety, které prokázaly, že učitelé mají potřebu řešit své úkoly i mimo kabinet (viz tab 2, příloha 10). Jiná je situace ve školách se sborovny typu open space. „*My jsme stále ve společných prostorech*“ říká ředitelka GBSOP.

Vnímání důležitosti pracovního prostředí pro dosažení požadovaného výkonu

Poslední část dotazů z polostrukturovaných rozhovorů byla nejprve zaměřena na výhody a nevýhody kabinetů a sboroven typu open space. Přehled odpovědí ředitelů šetřených škol uvádím v tab. 5 a tab. 6.

Tab. 5 – Výhody a nevýhody kabinetů z pohledu ředitelů škol

Výhody kabinetů	Nevýhody kabinetů
<p>Lepší přenos informací mezi členy kabinetu</p> <p>Pomůcky na jednom místě</p> <p>Soukromí „mého stolu“</p> <p>PC nejvíce pro tři kolegy</p> <p>Více klidu na práci</p> <p>Možnost lépe se „zabydlet“</p>	<p>Příliš komunikativní kolegové</p> <p>Utváření kabinetních koalic</p> <p>Problém se začleňováním nových učitelů</p> <p>Lidé se vidí mnohem méně</p> <p>Nárazová komunikace</p> <p>Ne vždy si mohu vybrat, s kým sedím</p>

Jak vyplývá z tab. 5 ředitelé škol vidí výhody kabinetů v klidnějším prostředí na práci a v možnosti lepšího zázemí pracovního prostředí. Nevýhody poté souvisí převážně se sociálně psychologickými podmínkami práce.

Tab. 6 - Výhody a nevýhody sborovny typu open space z pohledu ředitelů škol

Výhody sborovny typu open space	Nevýhody sborovny typu open space
<p>Komunikace – lidé o sobě vědí</p> <p>Přirozeným způsobem zceluje kolektiv</p> <p>Vždy si najdu někoho, s kým se budu bavit</p> <p>Vzájemné sdílení, kooperace</p> <p>Budování pozitivních vztahů</p> <p>Méně se šíří drby a kují pikle</p> <p>Na každého je více vidět</p>	<p>Horší podmínky pro přípravu na výuku</p> <p>Intelektuální práce zde není možná</p> <p>Hluk</p> <p>Neustálý ruch</p> <p>Není soukromí na rozhovory a práci</p>

Výhody sboroven typu open space jsou dle výsledků prezentovaných v tab. 6 jednoznačně spojeny s komunikací, kooperací a vzájemným sdílením informací. Nevýhody jsou spojovány s hlukem a horšími podmínkami pro přípravu na výuku a nemožností intelektuální činnosti ve sborovnách typu open space. K podobným výsledkům týkajícím se výhod a nevýhod open space prostředí došel ve své ojedinelé studii i Michalík (2007). Jako hlavní výhody sálových pracovišť policistů zmiňuje přínos vzájemné spolupráce a utužování přátelských vztahů. Jako hlavní negativní aspekt ve vztahu k sálovým pracovištím uvádí přílišnou hlučnost.

Vzhledem k tomu, že pracoviště typu open space jsou charakterizována sníženou pracovní výkonností zaměstnanců vzhledem k různým stresorům (např. nedostatek soukromí, přítomnost většího počtu osob v jedné místnosti) jak dokládají zahraniční studie (Paul, 2012, Konnikova 2014) byla další část dotazů zaměřena na vnímání důležitosti pracovního prostředí pro dosažení pracovního výkonu. V této otázce panovala mezi řediteli absolutní shoda. Ředitelka GBSOP je přesvědčena, že pohoda ve sborovně ovlivňuje výkonnost učitelů ve třídě. „*Jestli se učitelé cítí ve sborovně dobře, mohou se zde odreagovat a bavit se o jiných než školních věcech, má to vliv na jejich výkon ve třídě*“. Podobně i ředitelka z gymnázia GBSOZ vidí výhody své sborovny typu open space ve sdílení názorů, komunikaci a dobrých mezilidských vztazích, které se poté odráží ve výkonnosti učitelů ve výuce. Obě ředitelky jsou zaměřeny na podporu mezilidských vztahů ve svém učitelském sboru, které se poté projevují i ve výkonnosti učitelů. Ředitelé z gymnázií, kde jsou kabinety, se shodují ve významu pracovního prostředí učitelů pro dosažení požadované výkonnosti, ale v jiných charakteristikách. Např. ředitel GASM považuje za nejdůležitější tepelnou pohodu a materiální vybavení kabinetu, které přispívají u učitelů k celkové spokojenosti s pracovním prostředím a tím i k dosažení vyšší pracovní výkonnosti.

Výkonnost je do určité míry ovlivněna organizačními podmínkami práce (Pauknerová, 2012). Poslední otázka, kterou jsem položila ředitelům škol, se týkala zajištění organizačních podmínek práce učitelů v jejich škole. Všichni ředitelé se shodli, že organizační podmínky práce vyplývají z organizačního řádu školy. Jak říká ředitelka GASOP: „*Každý ví, kdo je jeho přímý nadřízený*“. Ředitel GASM vidí, jako nejdůležitější

z hlediska organizace práce učitelů: „ sestavení co nejpodrobnějších plánů práce a školních akcí ve školním roce tj. plán činnosti školy, plán kontrol, plán hospitací, plán porad, plán DVPP, školní preventivní strategie, stanovení termínů schůzek předmětových komisí a pedagogických rad“. Zajímavý pohled na organizační podmínky práce měla ředitelka z GBSOP, kde je učitelský sbor ve sborovně typu open space a ona sama má svůj stůl v této sborovně. „ V rámci open space je jednodušší komunikace a tím, i organizace práce. Setkávám se s učiteli pravidelně, neformálně, jsem ve sborovně hodně času s nimi. V samotné práci může být open space nápomocen – učitelé se mohou bavit o záležitostech školy, aniž by k tomu byli vyzváni, sdílejí automaticky zkušenosti, dobrou praxi.“ Jako součást organizačních podmínek práce většina ředitelů uvedla různé formy komunikačních kanálů – interní newsletter a sdílené prostředí sharepoint (GASOP), elektronickou poštu (GCSP), nástěnku ve sborovně (GASM), emailovou komunikaci a intranet (GASP). U gymnázia GCSP, kde došlo k rozdělení velké sborovny open space na kabiny, se dle slov ředitelky nezměnily organizační podmínky práce. Již v původní sborovně typu open space seděli učitelé podle předmětů. „Pokud potřebuji něco projednat s jednotlivci, oslovuji je individuálně nebo si je zvu do ředitelny“, říká ředitelka GCSP.

4 Závěr

V bakalářské práci se zabývám popisem a hodnocením klimatu pracovního prostředí učitelů v kabinetech a ve sborovnách typu open space na šesti gymnáziích z pohledu učitelského sboru a ředitelů škol. Podle Čapka (2010) je pro zjišťování klimatu školy velmi podstatný právě pohled učitelského sboru. Bakalářská práce Sborovna jako open space je pilotní sondou mapující prostředí kabinetů a sboroven typu open space z hlediska vybraných fyzikálních, sociálně psychologických a organizačních podmínek práce a přináší pro ředitele šetřených škol informace o pracovním prostředí učitelských sborů. Výsledky polostrukturovaných rozhovorů s řediteli škol obohatily bakalářskou práci o pohled managementu školy na výhody a nevýhody pracovního prostředí kabinetů a sboroven typu open space. Výsledky šetření týkajících se klima pracovního prostředí učitelů, komunikace učitelského sboru, mezilidských vztahů a kooperace učitelů v kabinetech a sborovnách typu open space na šetřených školách jsou pro ředitele škol významné z hlediska vedení lidí, organizování a plánování.

V teoretické části jsem se nejprve zabývala tématem klimatu školy z pohledu různých autorů a také vybranými faktory klimatu (fyzické prostředí školy, osobnost učitele a vedení školy). Podmínky pracovního prostředí (prostorové, fyzikální a sociálně psychologické) jsem rozpracovala v další části. Ze sociálně psychologických podmínek práce jsem se zaměřila na mezilidské vztahy na pracovišti v souvislosti s učitelskými sbory jako zvláštním typem pracovní skupiny (Dvořák, 2010). Přehled podmínek pracovního prostředí jsem doplnila i o organizační podmínky práce, z nichž je podle Pauknerové (2012) pro manažery organizací nejdůležitější zajištění efektivní koordinace pracovního úsilí jednotlivých členů pracovní skupiny. Vzhledem k cílům práce jsem poslední část teorie zaměřila na charakteristiku pracovního prostředí open space. Nejprve jsem se zabývala historií a budoucností open space. Od prvotního nadšení a výhod pro open space, přes převažující negativní aspekty těchto pracovišť, až po současné novinky v uspořádání pracovního prostředí jako jsou ve firemním sektoru mobilní kanceláře nebo ve školství modern learning environment (moderní vzdělávací prostředí). Dále jsem do teoretické části práce shrnula hlavní aspekty pracovišť typu open space vycházející z ojedinělé české publikace „*Kancelářská pracoviště s důrazem na typ open space*“ Michalíka, Skřehota a

kol. (2010), které doplňují výsledky zahraničních studií (Konnikova, 2014, Pejtersen et al., 2011). Ve své bakalářské práci popisují a hodnotím dva typy pracovišť učitelů – kabinety a sborovny typu open space. Výsledky ojedinělé studie Michalíka (2007) zabývající se podobným srovnáním kancelářských a sálových pracovišť u pracovníků ve státním sektoru „*Osobnost policisty v kontextu sálového pracoviště a kancelářského pracoviště*“ jsem zapracovala do další kapitoly a využila je při hodnocení výsledků mého dotazníkového šetření. Z hlavních aspektů pracovišť typu open space jsem se v závěrečné kapitole teoretické části zaměřila na výkonnost. Pro manažery firem je stále klíčovou otázkou jak motivovat pracovníky k vyšší pracovní výkonnosti. Jednou z možností je i zlepšování pracovního prostředí (Mayerová, 1997, Wagnerová, 2011).

Cílem bakalářské práce bylo popsat a zhodnotit pracovní prostředí učitelů ve sborovnách typu open space a kabinetech na šesti gymnáziích z hlediska vybraných fyzikálních, sociálně psychologických a organizačních podmínek práce v návaznosti na management školy. Výsledky dotazníkového šetření učitelských sborů a polostrukturovaných rozhovorů s řediteli škol ukazují, jak se liší prostředí sborovny typu open space od pracovního prostředí kabinetů z hlediska vybraných fyzikálních, sociálně-psychologických a organizačních podmínek práce tj. dopad na klima školy šetřených škol na těchto typech pracovišť.

Výsledky bakalářské práce přinesly odpovědi na výzkumné otázky:

1. Co je sborovna typu open space?

V české ani zahraniční literatuře není definována sborovna typu open space. Pro potřeby dotazníkového šetření, jsem na základě vlastní zkušenosti s tímto typem pracovního prostředí, sborovnu typu open space popsala jako velkoprostorovou kancelář, kde jsou všichni učitelé školy. Pracovní prostor učitele představuje pracovní stůl a poličku popř. skříňku na osobní věci. Součástí takové sborovny bývá relaxační část, kde je sedací souprava a kuchyňka. 60% učitelů ve školách, kde jsou kabinety, mělo povědomí o open space v souvislosti se školním prostředím. U gymnázia GCSP, kde učitelé byli původně ve sborovně typu open space, a následně byla vedením školy zrušena, to bylo až 90% respondentů. Učitelé na gymnáziích GBSOP a GBSOZ vnímají svoji sborovnu jako sborovnu typu open space.

2. Jak se liší pracovní prostředí sborovny typu open space od pracovního prostředí klasických kabinetů z hlediska vybraných fyzikálních a sociálně psychologických podmínek práce?

Z fyzikálních podmínek prostředí prokázaly výsledky statistické analýzy průkazné rozdíly mezi kabinety a sborovny typu open space v parametrech barevné řešení, světelné podmínky a hluk. Naopak nebyly zjištěny statisticky průkazné rozdíly mezi kabinety a sborovny typu open space v parametru pracovního prostoru. Učitelé na obou typech pracovišť jsou spokojeni se svým pracovním prostorem v rámci kabinetu nebo sborovny typu open space. Ze sociálně psychologických podmínek byl rozdíl mezi dvěma typy pracovišť v parametru dostatek soukromí a řešení úkolů mimo sborovnu. Z ostatních podmínek pracovního prostředí jsem zjistila statisticky průkazné rozdíly v parametru vybavení nábytkem, počítačové vybavení a estetické řešení.

Učitelům ve sborovnách typu open space více vyhovuje barevné řešení prostředí, světelné podmínky, vybavení nábytkem a počítači, estetické řešení pracoviště a možnost relaxace. Šetřená gymnázia jsou soukromé školy, jejichž sborovny typu open space působí dojmem domácího prostředí. Z výsledků dotazníkového šetření klimatu kabinetu vyplynulo, že kabinety jsou pro učitele prostředím, kde je naopak nižší hluk, lépe se zde dokáží učitelé soustředit na práci a mají zde dostatek soukromí. Výsledky šetření dále ukázaly, že učitelé v kabinetech mívají potřebu řešit své úkoly i mimo kabinet. Učitelé v kabinetech šetřených škol využívají kabinety i pro konzultace s rodiči a žáky.

3. Jaké jsou mezilidské vztahy, kooperace a pracovní výkonnost ve sborovnách typu open space a klasických kabinetech z pohledu učitelů i ředitelů škol?

Výsledky dotazníkového šetření neprokázaly rozdíly u učitelů v kabinetech i sborovnách typu open space v těchto parametrech: přínos vzájemné spolupráce, mezilidské vztahy, setkávání mimo školu a výkonnost. Učitelé v kabinetech i sborovnách typu open space jsou přizpůsobení na svůj pracovní prostor v rámci jejich pracovního prostředí a necítí potřebu změny. Podobně i učitelé v obou typech pracovního prostředí hodnotili pozitivně přínos vzájemné spolupráce, mezilidské vztahy i zájem setkávat se s kolegy mimo školu. Velký podíl na dobrém klimatu šetřených škol mají bezesporu jejich ředitelé, kteří, jak vyplynulo z výsledků polostrukturovaných rozhovorů, aktivně podporují

komunikaci a spolupráci učitelských sborů. Také výkonnost byla na obou typech pracovišť hodnocena stejně. Výsledky nekořespondují se závěry výzkumných studií týkajících se pracovišť typu open space (Paul, 2012, Konnikova 2014), kde je popisována snížená výkonnost na těchto typech pracovišť.

4. Jak mají ředitelé škol zajištěny organizační podmínky práce?

Podle Pauknerové (2012) je výkonnost do určité míry ovlivněna organizačními podmínkami práce. Ředitelé šetřených škol se shodli v tom, že organizační podmínky práce vyplývají z organizačního řádu školy. Ředitelé škol se sborovnou typu open space uvádějí, že v rámci open space je jednodušší komunikace a tím i organizace práce.

5. Jaká je míra soužití u učitelů v kabinetech a sborovnách typu open space?

Mezi kabinety a sborovny typu open space nebyly na šetřených školách zjištěny rozdíly v míře soužití učitelů. Na obou typech pracovišť byla míra soužití nadprůměrná. Výsledky kořespondují se zjištěnými dobrými mezilidskými vztahy i preferencí současného typu pracovního prostředí na gymnáziích s kabinety i sborovny typu open space.

6. Jaké jsou výhody a nevýhody pracovního prostředí kabinetů a sboroven typu open space z hlediska ředitelů škol?

Ředitelé škol vidí výhody kabinetů v klidnějším prostředí na práci a v možnosti lepšího zázemí pracovního prostředí. Nevýhody souvisí převážně s tzv. kabinetní politikou. Výhody sboroven typu open space jsou dle vyjádření ředitelů jednoznačně spojeny s lepší komunikací, kooperací i vzájemným sdílením informací. Nevýhody sboroven typu open space souvisí s horšími podmínkami pro přípravu na výuku, sníženou možností intelektuální činnosti a podobně jako ve firemním sektoru s nadměrným hlukem (Konnikova, 2014).

7. Upřednostnili by učitelé jiný než stávající typ pracoviště?

Pro ředitele škol jsou důležité i výsledky tzv. klíčových charakteristik pracovního prostředí učitelů v souvislosti s novou volbou pracoviště. Výhody sborovny typu open space učitelé v kabinetech výrazně nezmiňovali, ale jednoznačně se vyjádřili ve prospěch svého současného pracovního prostředí. Učitelé ve sborovnách typu open space zcela

souhlasí s výhodami kabinetu jako prostředím pro individuální činnost i v možnosti pro klidnější prostředí na práci, ale novou volbu pracoviště nepreferují. U učitelů ve sborovnách typu open space převažují výhody jejich stávajícího pracovního prostředí spočívající v týmové spolupráci a v možnosti sdílení názorů nad nevýhodami spojenými s nadměrným hlukem.

8. Jak ředitelé škol vnímají důležitost pracovního prostředí v souvislosti s kooperací učitelů a s dosažením požadované pracovní výkonnosti?

V otázce vnímání důležitosti uspořádání pracovního prostředí pro dosažení pracovní výkonnosti opět zavládla mezi řediteli absolutní shoda. Ředitelé šetřených škol jsou přesvědčeni, že pracovní prostředí ovlivňuje výkonnost učitelů ve třídě. Pohled ředitelů škol souhlasí s názory učitelských sborů na obou typech pracovišť, které vnímají svůj pracovní prostor v rámci pracovního prostředí jako vyhovující. Z dotazníkového šetření i rozhovorů s řediteli škol vyplývá, že zjištěné dobré mezilidské vztahy i pozitivní přínos vzájemné spolupráce na obou typech pracovišť koreluje s pozitivními výsledky parametru „*klima pracovního prostředí mi umožňuje dosažení vysoké pracovní výkonnosti*“. Výsledky mého šetření se liší od závěrů studií týkajících se vlivu open space na pracovní výkonnost ve firemním sektoru. V této souvislosti je důležité zmínit základní rozdíl mezi pracovním prostředím typu open space ve školství a ve firemním sektoru.

9. V čem se liší pracovní prostředí učitelů ve sborovnách typu open space od pracovišť typu open space ve firemním sektoru?

Učitelé tráví ve sborovnách typu open space přestávky, volné hodiny, ale hlavním pracovním místem je třída. Oproti firemnímu sektoru, z rozhovorů s řediteli škol se sborovny typu open space vyplývá, že učitelé netráví celých 8 hodin v jednom pracovním prostoru jako je tomu ve firmách. Pracovní prostředí sboroven typu open space je velmi specifické a oproti firemnímu sektoru přináší více výhod. Jednou z nich je možnost část pracovní doby strávit mimo open space prostředí. Z neformálních rozhovorů s učiteli ve sborovnách typu open space vyzněl požadavek na vedení školy na vytvoření klidových místností, popř. knihoven pro intelektuální činnost učitelů. Ředitelé šetřených škol se sborovny typu open space vidí v tomto směru slabé místo. Názory učitelských sborů na toto téma vyplývající z mého dotazníkového šetření podnítily ředitele škol

k realizaci kroků souvisejících s plánováním rekonstrukce některých místností na škole a vybudováním klidových zón.

Závěrem lze říci, že management šetřených škol si podobně jako firemní management uvědomuje význam pracovního prostředí pro zaměstnance. Ve sborovných typu open space ředitelé škol využívají pro vedení lidí uspořádání pracovního prostředí, které jim umožňuje efektivnější komunikaci a organizaci práce. Management šetřených škol na obou typech pracovišť participuje na komunikaci, spolupráci a dobrých vztazích s učitelským sborem. Zájem managementu škol o vylepšení pracovních podmínek učitelů se odráží v upevňování vztahů mezi vedením školy a učitelským sborem, v motivaci a stimulaci učitelského sboru a přispívá k lepší výkonnosti učitelů. Jedním z úkolů ředitelů škol je pracovat s klimatem učitelských sborů a najít rovnováhu mezi zaměřením na vztahy v učitelském sboru a efektivitou práce učitelů v souvislosti se sborovny typu open space a kabinety, což dává prostor pro další šetření v oblasti pracovního prostředí učitelů.

5 Seznam použitých informačních zdrojů

A-WebSys, spol. s.r.o. [online]. V Kanceláři: *Bud'te v práci v pohybu. Vyzkoušejte mobilní pracovní místo*, c2011-2016 [cit.2016-03-07]. Dostupné z:

<http://www.vkancelari.cz/2012/budte-praci-pohybu-vyzkousejte-mobilni-pracovni-misto/>

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

ČAPEK, Robert. *Třídní klima a školní klima*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 325 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4727-424.

ČEPICKÁ, Blanka. *Operátoři na tísňové lince 155*. Disertační práce 2012. Dostupné na <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/140020070/?lang=cs>

DVOŘÁK, Dominik. *Česká základní škola: vícepřípadová studie*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, 310 s. ISBN 978-802-4618-968.

FORBES. MediaRey 2015 [online]. *Podívejte se, tohle jsou nejlepší české kanceláře roku 2015*, c2015 25-02-2016 [cit.2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/podivejte-se-tohle-jsou-nejlepsi-ceske-kancelare-roku-2015/>

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2.rozšířené vydání. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

GRECMANOVÁ, Helena. *Klima školy*. Vyd. 1. Olomouc: Hanex, 2008, 209 s. ISBN 978-80-7409-010-3.

HNÍZDIL, J. *Syndrom open space a jak ho léčit*. [online], 15-12-2011 [cit. 2015-01-12], Dostupné z: <http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/jan-hnizdil.php?itemid=15062>

HRUBÁ, Jana. *Ředitel a mezilidské vztahy ve škole – vzor pro žáky?* Učitelství, 13 (7), 8.

CHVÁL, Martin, Petr URBÁNEK. *Klima učitelského sboru: úprava dotazníku OCDQ-RS pro podmínky českých škol*. Pedagogická orientace. 2014, **24**(5): 41-44. DOI: 10.1007/978-3-0348-6660-6_6.

KOBYLKOVÁ, Blanka a STRAKOVÁ Jana. *Zdraví pracovníků v kancelářích typu open space*. Czech Journal of Occupational Medicine / České Pracovní Lékařství [online]. 2013, **65**(1/2), 14-18 [cit.2016-02-14]. ISSN 12126721. Dostupné z :

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=89932543&scope=site>

- KONNIKOVA, Maria. *The open – office trap* [online]. 07012014 [cit.2016-02-14]. Dostupné z: <http://www.newyorker.com/business/currency/the-open-office-trap>).
- KOUBOVÁ, Kateřina. *Kanceláře open space jsou překonané. Firmy je přestavují.* [online], 17-05-2014 [cit. 2016-03-07]. Dostupné zhttp://ekonomika.idnes.cz/prekonanmy-open-space-0u6-/ekonomika.aspx?c=A140516_2065010_ekonomika_fih
- KYŠA, Leoš. *Open space – manažeři ho milují – sami tam nesedí* [online]. 10-07-2013 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/open-space-manazeri-ho-miluji-sami-tam-nesedi-1004844>)
- MICHALÍK, David. *Osobnost policisty v kontextu sálového pracoviště a kancelářského pracoviště.* Ročník XLII. Psychologie v ekonomické praxi č. 3-4/2007, s. 63-71.
- MICHALÍK, David a Petr SKŘEHOT. *Kancelářská pracoviště s důrazem na typ open space.* Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010, 163 s. ISBN 978-80-86973-23-4.
- MOREE, Dana. *Učitelé na vlnách transformace: kultura školy před rokem 1989 a po něm.* Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2013, 185 s. ISBN 978-80-246-2298-9.
- OSBORNE, Mark. *Modern learning environments.* CORE Education [online]. [cit. 2015-01-12], Dostupný z: <http://westmelton.school.nz/files/Modern-Learning-Environments-v.1.pdf>
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024738093
- PAUL, Annie, Murphy. *Workplace Woes: The ‘Open’ Office Is a Hotbed of Stress* [online]. 15-08-2012 [cit. 2016-16-02]. Dostupné z: <http://ideas.time.com/2012/08/15/why-the-open-office-is-a-hotbed-of-stress/>
- PEJTERSEN, JH, FEVEILE, H, CHRISTENSEN, KB, BURR, H. *Sickness absence associated with shared and open-plan offices – a national cross sectional questionnaire survey.* Scand J Work Environ Health [2011;37\(5\)](https://doi.org/10.1111/j.1600-0711.2011.00375.x):376-382.
- POL, Milan. *Škola v proměnách.* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.
- POL, Milan a Bohumíra LAZAROVÁ. *Spolupráce učitelů - podmínka rozvoje školy: řízení spolupráce, konkrétní formy a nástroje.* Vyd. 1. Praha: Agentura Strom, 1999, 78 s. Škola 21, sv. 4. ISBN 80-861-0607-1.

PRIMA FTV spol. s.r.o. [online] *Jak se pracuje ve firmě, kde nikdo – ani generální ředitel – nemá vlastní pracovní místo?*, c 2016 [cit.2016-03-07]. Dostupné z:

<http://living.iprima.cz/bydleni/jak-se-pracuje-ve-firme-kde-nikdo-ani-generalni-reditel-nema-vlastni-pracovni-misto>

PRITCHARD, Robert D., and KARASICK, Bernard W. "The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction." *Organizational behavior and human performance* 9.1 (1973): 126-146.

RÝZNEROVÁ, Jana a WALTER, Michal. *V open space se musíte naučit žít.* [online], 14–02-2013 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://magazin.dobracec.cz/psycholog-v-open-space-se-musite-naucit-zit>

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 9788026206446.

TIMSS 2007. *Učitelský dotazník pro 4.ročník* [online]. 16-01-2012 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z:<http://www.csicr.cz/getattachment/cz/O-nas/Mezinarodni-setreni-archiv/TIMSS/TIMSS-2007/ucitelsky-dotaznik-4r.pdf>

TIMSS 2011. *Národní zpráva TIMSS 2011* [online]. 19-12-2012 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://timssandpirls.bc.edu/timss2011/international-results-mathematics.html>

TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ.* Vyd. 1. Praha: Portál, 2014. ISBN 9788026205913.

VODA, Jan. *Charakteristiky učitelských sborů.* Řízení školy 7/2012, s.40-41

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

WIKIMEDIA COMMONS [online]. *Hitane elementary school staff room*, c 2015 [cit. 2016 - 0407]. Dostupné z

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Hitane_Elementary_School_staff_room.jpg

WORDPRESS.COM [online]. *Teaching in Japan*, c 2013 [cit. 2016-0407]. Dostupné z: <https://sahelland.wordpress.com/2013/10/15/teaching-in-japan-part-2/>

Prováděcí právní předpisy (ve znění pozdějších předpisů)

Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-309>

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-361>

Nařízení vlády č. 178/2001 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-178>

Předpis č. 137/1998 Sb., Vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj o obecných technických požadavcích na výstavbu [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-137>

Předpis č. 68/2010 Sb., Nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-68>

6 Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník hodnocení klimatu kabinetu

Příloha 2 – Dotazník hodnocení klima sborovny typu open space

Příloha 3 – Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy –vzor

Příloha 4 – Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy GASP – přepis rozhovoru

Příloha 5 – Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy GASM – přepis rozhovoru

Příloha 6 – Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy GASOP – přepis rozhovoru

Příloha 7 – Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy GBSOP – přepis rozhovoru

Příloha 8 – Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy GBSOZ – přepis rozhovoru

Příloha 9 – Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy GCSP – přepis rozhovoru

Příloha 10 Hodnocení pracoviště kabinetů a sboroven typu open space (statistická analýza)

7 Seznam obrázků

Obrázek 1 - J & T Banka, vítěz soutěže Zasedačka roku

Obrázek 2 - Kancelářské pracoviště typu open space

Obrázek 3 - Moderní vzdělávací prostředí

Obrázek 4 - Sborovna typu open space (Základní škola Hitane Japonsko)

Obrázek 5 - Sborovna typu open space (Střední škola Japonsko)

Obrázek 6 - Kabinet GASP 1

Obrázek 7 - Kabinet GASP 2

Obrázek 8 - Kabinet GASM 1

Obrázek 9 - Kabinet GASM 2

Obrázek 10 - Kabinet GASOP

Obrázek 11 - Sborovna typu open space GBSOP

Obrázek 12 - Relaxační zóna GBSOP

Obrázek 13 - Sborovna typu open space GBSOZ

Obrázek 14 - Nákres rozdělení sborovny typu open space na kabinety

Obrázek 15 - Kabinet GCSP

Obrázek 16 - Nákres původní sborovny typu open space gymnázia GCSP

8 Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení prostředí sboroven typu open space a kabinetů u šesti vybraných gymnázií (hodnoty v tabulce udávají aritmetické průměry).

Tabulka 2 Hodnocení kabinetů a sboroven typu open space (statistické hodnocení)

Tabulka 3 Statistika hodnocení míry soužití v kabinetech a sborovnách typu open space

Tabulka 4 Klíčové charakteristiky kabinetů a sboroven typu open space a nová volba pracoviště

Tabulka 5 Výhody a nevýhody kabinetů z pohledu ředitelů škol

Tabulka 6 Výhody a nevýhody sborovny typu open space z pohledu ředitelů škol

9 Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů

Graf 2 Věkové složení respondentů

Graf 3 Spokojenost s pracovním prostorem

Graf 4 Barevné řešení

Graf 5 Světelné podmínky

Graf 6 Hluk

Graf 7 Vybavenost nábytkem

Graf 8 Počítačové vybavení

Graf 9 Estetické řešení pracoviště

Graf 10 Parametr míry soužití na pracovišti

Graf 11 Mezilidské vztahy

Graf 12 Přínos vzájemné spolupráce

Graf 13 Setkávání mimo školu

Graf 14 Dostatek soukromí

Graf 15 Soustředění na práci

Graf 16 Možnost relaxace

Graf 17 Konzultace učitelů se žáky v kabinetech a sborovnách typu open space

Graf 18 Konzultace učitelů s rodiči v kabinetech a sborovnách typu open space

Graf 19 Klíma pracovní prostředí umožňuje dosažení vysoké pracovní výkonnosti

Graf 20 Nová volba pracoviště

Příloha 1 – Dotazník hodnocení klimatu kabinetu - vzor

Dotazník hodnocení klimatu kabinetu

- A) Je pro vás osobně důležité, v jakém prostředí se ve škole připravujete na výuku, diskutujete s kolegy, konzultujete se žáky?
- B) Myslíte si, že klima vašeho kabinetu může ovlivnit váš profesní výkon během výuky?
- C) Setkal jste se/setkala jste se s pojmem open space ve školním prostředí?

Přečtěte si prosím uvedená tvrzení a označte svůj souhlas nebo nesouhlas jako když známkujete ve třídě:

1 – zcela souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – nemohu se rozhodnout, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – vůbec nesouhlasím

- | | |
|---|-----------|
| 1. Můj pracovní prostor v rámci kabinetu mi vyhovuje | 1 2 3 4 5 |
| 2. Barevné řešení kabinetu mi zcela vyhovuje. | 1 2 3 4 5 |
| 3. Světelné podmínky v kabinetě mi vyhovují | 1 2 3 4 5 |
| 4. Vybavení kabinetu nábytkem je na dobré úrovni. | 1 2 3 4 5 |
| 5. Počítačové vybavení kabinetu je optimální. | 1 2 3 4 5 |
| 6. Hluk v kabinetě nevnímám rušivě. | 1 2 3 4 5 |
| 7. Estetické řešení kabinetu (rostliny, obrázky) je optimální. | 1 2 3 4 5 |
| 8. V kabinetě se dokážu soustředit na práci. | 1 2 3 4 5 |
| 9. Prostor kabinetu je vhodný pro konzultace se žáky. | 1 2 3 4 5 |
| 10. Prostor kabinetu je vhodný pro konzultace s rodiči. | 1 2 3 4 5 |
| 11. Vzájemná spolupráce s kolegy v kabinetě je přínosná. | 1 2 3 4 5 |
| 12. Mezilidské vztahy v kabinetě vnímám jako dobré. | 1 2 3 4 5 |
| 13. Mám zájem se setkávat s kolegy z kabinetu i mimo školu. | 1 2 3 4 5 |
| 14. Prostor kabinetu mi umožňuje dosažení vysoké pracovní výkonnosti. | 1 2 3 4 5 |
| 15. V kabinetě mám možnost relaxovat. | 1 2 3 4 5 |
| 16. V kabinetě mám dostatek soukromí. | 1 2 3 4 5 |
| 17. Často mívám potřebu prodiskutovat problém i s kolegy mimo kabinet. | 1 2 3 4 5 |
| 18. Sborovnu typu open space* vnímám jako prostředí pro sdílení názorů. | 1 2 3 4 5 |
| 19. Výhodu sborovny typu open space* vidím v týmové spolupráci. | 1 2 3 4 5 |
| 20. Při možnosti volby bych upřednostnil/la sborovnu typu open space* | 1 2 3 4 5 |

***Poznámka:** Sborovna typu open space – velkoprostorová kancelář, kde jsou všichni učitelé školy. Ve škole nejsou klasické kabinety, ale jsou zde vyčleněny místnosti pro možnost individuálních konzultací s žáky a rodiči, popř. prostory pro vlastní práci.

Identifikační údaje (zakroužkujte)

Muž/žena

Věk 20-29 30-39 40-49 50+

Příloha 2 – Dotazník hodnocení klima sborovny typu „open space“ - vzor

Dotazník hodnocení klima sborovny typu open space*

- A) Je pro vás osobně důležité, v jakém prostředí se ve škole připravujete na výuku, diskutujete s kolegy, konzultujete se žáky?
- B) Myslíte si, že klima vaší sborovny může ovlivnit váš profesní výkon během výuky?
- C) Myslíte si, že vaše sborovna odpovídá pracovnímu prostředí typu open space*?

Přečtete si prosím uvedená tvrzení a označte svůj souhlas nebo nesouhlas jako když známkuje ve třídě:

1 – zcela souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – nemohu se rozhodnout, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – vůbec nesouhlasím

21. Můj pracovní prostor v rámci sborovny mi vyhovuje	1 2 3 4 5
22. Barevné řešení sborovny mi zcela vyhovuje.	1 2 3 4 5
23. Světelné podmínky ve sborovně mi vyhovují.	1 2 3 4 5
24. Vybavení sborovny nábytkem je na dobré úrovni.	1 2 3 4 5
25. Počítačové vybavení sborovny je optimální.	1 2 3 4 5
26. Hluk ve sborovně nevnímám rušivě.	1 2 3 4 5
27. Estetické řešení sborovny (rostliny, obrázky) je optimální.	1 2 3 4 5
28. Ve sborovně se dokážu soustředit na práci.	1 2 3 4 5
29. Prostedí sborovny je vhodné pro konzultace se žáky.	1 2 3 4 5
30. Prostedí sborovny je vhodné pro konzultace s rodiči.	1 2 3 4 5
31. Vzájemná spolupráce s kolegy ve sborovně je přínosná.	1 2 3 4 5
32. Mezilidské vztahy ve sborovně vnímám jako dobré.	1 2 3 4 5
33. Mám zájem se setkávat s kolegy ze sborovny i mimo školu.	1 2 3 4 5
34. Prostedí sborovny mi umožňuje dosažení vysoké pracovní výkonnosti.	1 2 3 4 5
35. Ve sborovně mám možnost relaxovat.	1 2 3 4 5
36. Ve sborovně mám dostatek soukromí.	1 2 3 4 5
37. Často mívám potřebu řešit své úkoly mimo sborovnu.	1 2 3 4 5
38. Kabinet vnímám jako prostředí pro individuální činnost .	1 2 3 4 5
39. Výhodu kabinetu vidím v možnosti klidnějšího prostředí na práci.	1 2 3 4 5
40. Při možnosti volby bych upřednostnil/la kabinet.	1 2 3 4 5

* **Poznámka:** Sborovna typu open space – velkoprostorová kancelář, kde jsou všichni učitelé školy. Ve škole nejsou klasické kabinety, ale jsou zde vyčleněny místnosti pro možnost individuálních konzultací (se žáky, rodiči), popř. prostory pro vlastní práci.

Identifikační údaje (zakroužkujte)

Muž/žena

Věk 20-29 30-39 40-49 50+

Příloha 3 – Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy - vzor

Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy - vzor

(mnohočetná případová studie, Gymnázium A, listopad 2015)

Cíl: na základě interview s ředitelem školy zjistit jak jsou v jejich škole zajištěny fyzikální a sociálně psychologické podmínky práce učitelů, mezilidské vztahy a kooperace učitelů v souvislosti s členěním pracovního prostředí (kabinety, sborovna typu open space) a jak vnímá důležitost pracovního prostředí pro dosažení požadovaného výkonu učitelů

Identifikace:

Věk:

Pohlaví:

Délka ředitelské praxe:

Datum, čas, délka interview:

Interview bude vedeno v těchto čtyřech oblastech:

- 1) Historie školy, vize ředitele
 - a) Kdy škola vznikla a jaký byl její vývoj do současnosti?
 - b) Kdy jste nastoupil/nastoupila jako ředitel/ředitelka školy?
 - c) Jaké byly vaše vize při vašem nástupu a jaké jsou dnes?
- 2) Prostorové a fyzikální podmínky pracovního prostředí učitelů
 - a) Jakým způsobem máte ošetřeno prostorové řešení pracoviště kabinety/sborovny typu open space?
 - b) Měnil jste/měnila jste v průběhu vašeho působení v roli ředitele/ředitelky školy prostorové uspořádání pracovního prostředí učitelů? Pokud ano tak z jakého důvodu.
 - c) Jakým způsobem máte ošetřeny fyzikální podmínky pracovního prostředí učitelů?
- 3) Mezilidské vztahy a kooperace učitelů s ředitelem školy na pracovišti různých typů (samostatné kabinety, sborovny typu open space)
 - a) Jaké jsou možnosti komunikace a kooperace učitelů v pracovním prostředí na vaší škole?
 - b) Myslíte si, že mají učitelé potřebu se scházet nebo pracovat ve společných prostorech?
 - c) Myslíte si, že jako ředitel/ředitelka školy můžete ovlivnit komunikaci a spolupráci mezi učiteli v jejich pracovním prostředí? Pokud ano, jak?
- 4) Vnímání důležitosti pracovního prostředí pro dosažení požadované pracovní výkonnosti
 - a) Hovoříte někdy s učiteli o spokojenosti/nespokojenosti s pracovním prostředím?
 - b) V čem vidíte výhody nevýhody sborovny typu open space/samostatných kabinetů?
 - c) Jak máte zajištěny organizační podmínky práce učitelů v kabinetech/ve sborovnách typu open space?
 - d) Myslíte si, že uspořádání pracovního prostředí je důležité pro dosažení pracovní výkonnosti u učitelů?

Příloha 4 – Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy GASP – přepis rozhovoru

Identifikace: gymnázium, státní, pražské, pouze kabinety

Věk: 60

Pohlaví: muž

Délka ředitelské praxe: 15 let

Datum, čas, délka interview: 2. 2. 2016, 10.00 hod 13.00 hod, 30 min.

Interview bude vedeno v těchto čtyřech oblastech:

1) Historie školy, vize ředitele

a) Kdy škola vznikla a jaký byl její vývoj do současnosti?

Škola vznikla 1911, budova v roce 1914, vždycky tady bylo gymnázium.

b) Kdy jste nastoupil/nastoupila jako ředitel/ředitelka školy? 1. 2. 2013

c) Jaké byly vaše vize při vašem nástupu a jaké jsou dnes?

Do výběrového řízení jsem šel s představou, vize školy jako organizace, která je především o lidech, sjednocovat lidi, komunikovat s nimi, dát jim prostor, aby se sami zapojili, a vize stále trvá.

2) Prostorové a fyzikální podmínky pracovního prostředí učitelů

a) Jakým způsobem máte ošetřeno prostorové řešení pracoviště (kabinety, sborovny typu open space ?

U nás na gymnáziu mají učitelé své kabinety, kde jsou v počtech od dvou až po 5 v místnosti. Sborovna slouží pro společné pedagogické rady, provozní porady, schůzky předmětových komisí a neformální společenské akce.

d) Měnil jste/měnila jste v průběhu vašeho působení v roli ředitele/ředitelky školy prostorové uspořádání pracovního prostředí učitelů? Pokud ano, tak z jakého důvodu.

Toto je velice citlivá otázka. Pro každého zaměstnance kde sedí a s kým sedí je důležité, vidím v tom velký význam pro učitele. Každá změna pracovního prostředí nemusí být vždy přijata pozitivně. Nyní probíhá rekonstrukce sborovny. Rozhodl jsem se k této změně z důvodu změny sborovny na reprezentativní místnost. Čtyřem učitelům cizích jazyků byla nabídnuta nová místnost a byla jim navržena možnost, že se mohou vrátit. Cítil jsem, že je to velký zásah, který rozpoutal velkou diskusi a nesouhlas. Také jsem podcenil dvě věci. Učitelé měli ve sborovně sbírku anglického jazyka (pomůcky, knížky), která byla volně přístupná i ostatním učitelům. Podobně i kopírka. Přestěhováním se zhoršila možnost, aby se ke sbírce i kopírce dostali ostatní vyučující. Kopírka je nyní v novém „soukromém“ kabinetě učitelů angličtiny, který již není volně přístupný pro jiné učitele. Vidím to jako krok zpátky.

- e) Jakým způsobem máte ošetřeny fyzikální podmínky pracovního prostředí učitelů?

Řídím se zákonem o hygienických podmínkách a příslušnou vyhláškou. Prostorově je škola vyhovující, prokázali to i hygienické kontroly. Podařilo se i odstranit zimu. Vyměnilo se topení kotel a současně byla provedena rekonstrukce oken.

3) Mezilidské vztahy a kooperace učitelů s ředitelem školy na pracovišti různých typů (samostatné kabinety, sborovny typu open space)

- a) Jaké jsou možnosti komunikace a kooperace učitelů v pracovním prostředí na vaší škole?

Komunikace je nutná a snažím se o permanentní komunikaci, permanentní pedagogická porada prostřednictvím internetové sítě, dále jsou pravidelné porady, 1 krát za měsíc, různé semináře. Je to jedna z mých priorit, i když cítím, že to učitelé berou jako zásah do jejich náročného pracovního dne, že je schůzí mnoho. Snažím se o kooperaci učitelů na různých projektech, v rámci předmětových komisí i v rámci tzv. metodických dnů. Naposledy jsme společně vytvářeli novou podobu školního řádu.

- b) Myslíte si, že mají učitelé potřebu se scházet nebo pracovat ve společných prostorech?

Ano, je to ale na druhou stranu asi individuální, záleží na osobnosti učitele. Ve škole to nebylo v minulosti pěstováno a lidé nejsou na to zvyklí. Cítím, že budu muset sbor k tomu vést a vychovávat a nikoli nutit. Také nyní budujeme novou sborovnu, kde vznikne šest nových pracovišť. Možná by to mohla být i alternativa, kde by mohli učitelé strávit společné chvíle. Bude tam velké a malé sezení a to malé by mohlo být využíváno pro schůzky předmětových komisí. Bude to takové „místo setkávání“. Zažil jsem na zahraničních školách, že se učitelé pravidelně setkávali jednou za den např. o velké přestávce na tzv. „cofeebreaku“. Bude tam i kuchyňka, kávovar.... Mám představu, že to učitele více sblíží, že budou mít potřebu vyjít z kabinetů a setkávat se ☺

- c) Myslíte si, že jako ředitel/ředitelka školy můžete ovlivnit komunikaci a spolupráci mezi učiteli v jejich pracovním prostředí? Pokud ano, jak?

Ano. Snažím se lidi spojovat a chci komunikaci ovlivňovat. Snažím se podporovat společné akce pedagogického sboru, ať už formální v rámci různých seminářů, projektů s tablety nebo neformální např. společný oběd na začátku i konci školního roku, nebo oslava dne učitelů.

4) Vnímání důležitosti pracovního prostředí pro dosažení požadovaného výkonu

- a) Hovoříte někdy s učiteli o spokojenosti/nespokojenosti s pracovním prostředím? Ano, často s výchovným radcem. Pořádáme provozní porady, kde se učitelé mají možnost vyjádřit k pracovnímu prostředí.

- b) V čem vidíte výhody nevýhody sborovny typu open space/samostatných kabinetů?

Hlavní výhodou open space sborovny dle mého názoru je komunikace, lidé o sobě vědí, zažil jsem open space na předcházejícím pracovišti. Nevýhodou jsou horší podmínky pro přípravu na výuku, opravování pololetních písemných prací

apod. Pokud neexistují pravidla mezi kolegy tak si pamatuji z minulého zaměstnání, že mi práce zůstávala často na doma. V kabinetech se vede kabinetní politika a lidé se utvrzují ve spekulacích. Ideální je mít prostor pro své soukromí, ať je to ten kabinet a sborovnu mohou využít k neformálnímu setkávání.

- c) Jak máte zajištěny organizační podmínky práce učitelů v kabinetech/sborovnách typu open space?

V naší škole se řídíme organizačním řádem školy, který vyplývá z organizačního schéma řízení školy. Jsou zde jasně stanoveny řídicí úrovně a zařazení zaměstnanců pod jednotlivé vedoucí pracovníky. Na škole pracují předmětové komise jako metodický orgán, zajišťující kvalitu a garanci jednotlivých předmětů. Máme také koordinátory ŠVP, aktiv třídních učitelů. Organizaci práce pomáhají provozní porady, pedagogické rady, emailová komunikace, intranet. U všech zaměstnanců je prokazatelně evidována pracovní doba pomocí čipů.

- d) Myslíte si, že uspořádání pracovního prostředí je důležité pro dosažení pracovního výkonu u učitelů?

Určitě ano.

Příloha 5 – Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy GASM – přepis rozhovoru

Identifikace: gymnázium státní, mimopražské, kabinety

Věk: 40

Pohlaví: muž

Délka ředitelské praxe: 3,5 roku

Datum, čas, délka interview: 14. 12. 2015, 10.00 hod, 1hod 30 min

Interview bude vedeno v těchto čtyřech oblastech:

1) Historie školy, vize ředitele

- a) Kdy škola vznikla a jaký byl její vývoj do současnosti?
Škola vznikla jako 3. státní gymnázium v roce 1981. Milníkem ve vývoji školy se stala akreditace dvojjazyčného česko-španělského oboru Gymnázium – vybrané předměty v cizím jazyce, který byl pro žáky otevřen v září 2007.
- b) Kdy jste nastoupil/nastoupila jako ředitel/ředitelka školy? 1. srpna 2012
- c) Jaké byly vaše vize při vašem nástupu a jaké jsou dnes?

Ve vzdělávací nabídce jsem se zaměřil na dvě oblasti, a to na podporu výuky cizích jazyků a rozvoj informačních a komunikačních technologií v souladu s požadavky na trhu práce a s Dlouhodobým záměrem vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy kraje.

Pokud jde o materiální a technické zázemí tak, památkově chráněná budova se stala majetkem zřizovatele, a proto i přes recesi jsem usiloval o rychlou nápravu ve věci nevyhovujících sociálních zařízení, výměnu oken, opravu topného systému školy, renovaci laboratoří a školního hřiště. Nezbytná byla udržitelnost projektů Evropské komise: Comenius a hledání nových zdrojů financování z ESF a ROP. Co se týkalo řízení školy, usiloval jsem o užší spolupráci s předsedy předmětových komisí, kteří na základě hodnocení své činnosti měli podávat návrh na další rozvoj gymnázia, být motivováni k získávání finančních prostředků.

2) Prostorové a fyzikální podmínky pracovního prostředí učitelů

- a) Jakým způsobem máte ošetřeno prostorové řešení pracoviště?
Učitelé využívají kabinety, které sdílí většinou po třech až pěti.
- b) Měnil jste/měnila jste v průběhu vašeho působení v roli ředitele/ředitelky školy prostorové uspořádání pracovního prostředí učitelů? Pokud ano tak z jakého důvodu. Zateplil jsem kabinet anglického jazyka v půdních prostorách a zrušil kabinet německého jazyka, kam jsem umístil nový server školy. Jinak neměnil, rozmístění kabinetů vyhovuje a jsme limitováni i faktem, že sídlíme v památkově chráněné budově.

- c) Jakým způsobem máte řešeny fyzikální podmínky pracovního prostředí učitelů?

Mikroklimatické podmínky se zlepšily, protože jsme vyměnili okna (dřevěná eurookna, budova dýchá) a opravili řízení topného systému (napojení na centrální horkovod). Osvětlení (zářivky) je kontrolováno pravidelnými revizními kontrolami.

3) Mezilidské vztahy a kooperace učitelů s ředitelem školy na pracovišti různých typů (samostatné kabinety, sborovny typu open space)

- a) Jaké jsou možnosti komunikace a kooperace učitelů v pracovním prostředí na vaší škole?

Učitelé (3 komise) se sami schází ve sborovně, zejména při poradách předmětové komise, práci na projektu (mezioborově).

- b) Myslíte si, že mají učitelé potřebu se scházet nebo pracovat ve společných prostorech? Ne. Kabinety jsou menší a vyhovují běžné operativě, poskytují možnost vzájemného sdílení informací.

- c) Myslíte si, že jako ředitel/ředitelka školy můžete ovlivnit komunikaci a spolupráci mezi učiteli v jejich pracovním prostředí? Pokud ano, jak?

Z počáteční politiky „otevřené dveře ředitelny kdykoli“ jsem musel trochu ubrat. Na zářijové poradě 2015 jsem stanovil pravidlo otevřených dveří každý den, mimo probíhající objednaná jednání, od 12.00 h dále. Snažím se o technickou podporu komunikace mezi učiteli. Vedu sbor k tomu, aby více komunikoval elektronicky: mail, intranet. Osobně ve volných hodinách učitelů svolávám krátké porady ad hoc k aktuální problematice (úkoly zřizovatele, čerpání z evrop. projektů). Velmi nám vyhovuje Moodle: sdílení informací.

4) Vnímání důležitosti pracovního prostředí pro dosažení požadovaného výkonu

- a) Hovoříte někdy s učiteli o spokojenosti/nespokojenosti s pracovním prostředím? Ano, vždy na poradách min. 4 x ročně (v souvislosti s plánováním VZ, čerpáním rozpočtu, přidělením financí komisi na vybavení na šk. rok) a osobně nahodile, neformálně např.: „Dnes je tu chladno...“ „Vybavení malého sálu v tělocvičně by si zasloužilo novou zrcadlovou stěnu“, „Odchází nám dataprojektor ve fyzice a chtěli bychom si dát do oken nové záclony...“ „Koupíš nám nové praktikáble“. **Máme zřízenou i elektronickou adresu**, kam mohou kolegové své nápady a požadavky sdělovat průběžně, ale upřednostňují ústní formu.

- b) V čem vidíte výhody nevýhody sborovny typu open space/samostatných kabinetů?

Zažil jsem osobně za kariéru učitele (od 2001) pouze kabinety, budu se vyjadřovat pouze k této otázce. **Výhody:** lepší přenos informací mezi členy kabinetu (u nás většinou i komise) ve všech oblastech: osobní, vzdělávací - studijní výsledky našich společných žáků, chování tříd: „dobře/špatně se tam učí...“, úkoly od vedení školy, práce na projektech, odborné zázemí a konzultace starších kolegů, pomůcky na jednom místě a soukromí „mého stolu“, PC nejvíce pro tři kolegy. Kabinet v blízkosti rozvrhovaných kmenových či odborných učeben (samozřejmě ne vždy).

nevýhody: příliš komunikativní kolegové, nedochází k načasování prolnutí/oddělování pracovních povinností – prostoru pro práci a pro osobní soukromé sdělení. např.: kolega chce zrovna opravit kompozici a kolegyně mu chce v tu chvíli ukázat fotky svých prvňáčků, utváření kabinetních koalic (podle zájmů členů předmětových komisí), problematika začleňování nových členů, „rozložení atmosféry a prostředí v kabinetu starým potížistou, s kterým nikdo nechce sedět“...

„Potřebuje-li nerušeně pracovat, odcházím do sborovny či do knihovny“

- c) Jak máte zajištěny organizační podmínky práce učitelů v kab./ sborovnách typu open space?

K organizačním podmínkám práce učitelů z pohledu ředitele vnímám osobně jako nejdůležitější sestavit co nejpodrobnější plány práce a školních akcí na 1. a 2. pololetí tj.: plán činnosti školy, plán kontrol, plán hospitací, plán porad, plán DVPP, školní preventivní strategie, preventivní program, stanovit termíny schůzek předsedů předmětových komisí, pedagogických rad. Tyto plány a zápisy z porad pak sdílí vedení a učitelský sbor na na intranetu: disk K a na nástěnce ve sborovně jsou aktuálně podle pravidel doplňovány. S tímto souvisí zajištění informačních toků, které de facto vychází z organizační struktury organizace: Ředitel, dva zástupci ředitele, dva koordinátoři ŠVP a 12 předsedů předmětových komisí tvoří tzv. širší vedení školy a prostřednictvím členů tohoto širšího vedení se informace dostávají k jednotlivým zaměstnancům na schůzích z předmětových porad.

Komunikační kanály tvoří elektronická pošta, telefon do každého kabinetu, webové stránky, nástěnka ve sborovně, porady a osobní setkání denně po dvanácté hodině " otevřené dveře do ředitelny".

Cílem pro ředitele, širší vedení školy je, aby všichni zaměstnanci pedagogického sboru a nepedagogičtí zaměstnanci byli včas a prokazatelně seznámeni s plány, s termíny a úkoly, chápali je, a aby škola měla roční plán v souladu se svými koncepčními záměry a nedocházelo ke kolizím organizačních, operativních, výukově-vzdělávacích a administrativních procesů.

- d) Myslíte si, že uspořádání pracovního prostředí je důležité pro dosažení pracovního výkonu u učitelů?

Určitě ano, obzvláště jde-li o tepelnou pohodu a materiálního vybavení v kabinetech. Dále dochází vzdálenost do tříd rovněž hraje svoji roli. př.: Vyučující oceňují blízkost rozvrhovaných učeben. Dočasně hendikepovaný kolega ve třetím patře bez výtahu musel být přemístěn. Dochází i k žárlivosti pokud jde o hardware. Zde je ale odpovědí vlastní výkon dané komise v projektech, z kterých se technika dofinancovala a tak jsou kabinety, kde již vyučující mají výhradně notebooky a svoji tiskárnu, dataprojektor ... a kabinety, kde je postarší stolní PC.

Příloha 6 – Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy GASOP – přepis rozhovoru

Identifikace: gymnázium osmileté, soukromé, pražské, kabinety

Věk: 45

Pohlaví: žena

Délka ředitelské praxe: 9 let

Datum, čas, délka interview: 15. 12. 2015, 11 hod, 25 min.

Interview bude vedeno v těchto čtyřech oblastech:

1) Historie školy, vize ředitele

a) Kdy škola vznikla a jaký byl její vývoj do současnosti?

Škola vznikla před 25 lety.

b) Kdy jste nastoupil/nastoupila jako ředitel/ředitelka školy?

1. srpna 2006

c) Jaké byly vaše vize při vašem nástupu a jaké jsou dnes?

Vize je založena na německém jazyce, to je základ, aby úroveň jazykových dovedností byla u našich žáků nejlepší. Dále potom práce na klimatu školy a to hlavně v oblasti komunikace mezi učiteli a žáky. Považuji to za velmi důležité.

2) Prostorové a fyzikální podmínky pracovního prostředí učitelů

a) Jakým způsobem máte ošetřeno prostorové řešení pracoviště?

Máme čtyři budovy, je to organizačně náročné, budovy nejdou spojit a chápu to jako problém. Učitelé mají kabinety.

b) Měnil jste/měníla jste v průběhu vašeho působení v roli ředitele/ředitelky školy prostorové uspořádání pracovního prostředí učitelů? Pokud ano, tak z jakého důvodu.

Ano předělali jsme kuchyňku, aby prostředí bylo pro učitele příjemné a dala jsem tam kávovar. Kávovar je spojující. Je to prostor, kde se učitelé mohou scházet. Chtěla bych i něco podobného pro žáky. Vidím to jako prostor pro neformální rozhovory. Máme tady i sklep, který bych chtěla předělat na nějakou místnost pro společná setkávání učitelů. Měli jsme také sborovnu, kde měli být učitelé, ale oni chtěli zůstat ve svých kabinetech. Uvažovalo se i o tom, že do velké sborovny půjdou všichni němčináři, aby tam seděli všichni němčináři, protože si myslím, že by měli být učitelé ze stejného předmětu pohromadě. Myslím, si, že je důležité, aby učitel měl kabinet a

současně, aby byla na škole místnost, kde bude kávovar, počítač, wifi a učitelé se tam budou setkávat, ale i relaxovat. Představa open space sborovny by mě lákala, ale znám svůj pedagogický sbor a myslím, si že by to pro ně byla velká změna, se kterou by se těžko vyrovnávali, a myslím si, že by do toho nechtěli jít.

- c) Jakým způsobem máte ošetřeny fyzikální podmínky pracovního prostředí učitelů?

Fyzikální podmínky podléhají zákonům a hygienickým předpisům.

3) Mezilidské vztahy a kooperace učitelů s ředitelem školy na pracovišti různých typů (samostatné kabinety, sborovny typu open space)

- a) Jaké jsou možnosti komunikace a kooperace učitelů v pracovním prostředí na vaší škole?

Máme klasické porady. Máme vánoční večírky, chodíme na bowling, jednou za měsíc máme neformální odpoledne, kdy sedíme u něčeho sladkého, jsou to převážně první pátky v měsíci.

- b) Myslíte si, že mají učitelé potřebu se scházet nebo pracovat ve společných prostorech?

Ano. Učitelé chodí na kávu do kuchyňky, která se nachází v chodbě mezi kabinety a dokonce přijdou učitelé i z jiné budovy. Chtějí si popovídat nejen o školních záležitostech, ale i neformálně o svých starostech.

- c) Myslíte si, že jako ředitel/ředitelka školy můžete ovlivnit komunikaci a spolupráci mezi učiteli v jejich pracovním prostředí? Pokud ano, tak jakým způsobem?

Ano. Snažím se vytvářet prostředí, kde se lidé nebojí mezi sebou i s vedením školy komunikovat a tím i zlepšovat vzájemnou spolupráci. Jak už jsem říkala, podařilo se mi vybudovat kuchyňku, kam učitelé chodí na dobrou kávu a při té příležitosti si prostě povídají a já se snažím být tam ve volných chvílích co nejvíce s nimi.

4) Vnímání důležitosti pracovního prostředí pro dosažení požadovaného výkonu

- a) Hovoříte někdy s učiteli o spokojenosti/nespokojenosti s pracovním prostředím?

Ano, Např. před měsícem němčináři stále řešili, že si nemají kam dávat věci, že jim chybí skříň. V podstatě neřešili výuku, ale skříň ☺ a potom jsem objednala skříň a oni se opět mohli věnovat své práci.

- b) V čem vidíte výhody nevýhody sborovny typu open space/samostatných kabinetů?

Výhody vidím ve společné komunikaci a v možnosti sdílení informací. Nevýhody jsou spojeny s nemožností klidné práce, většího hluku i ztrátě pocitu soukromí.

- c) Jak máte zajištěny organizační podmínky práce učitelů v kab./sborovných typu open space?

Myslím, že organizační podmínky práce máme zajištěny srozumitelným organizačním řádem - tj. každý ví, kdo je jeho přímý nadřízený. Konají se pravidelné schůzky předmětových komisí a metodických sdružení a následně pravidelné schůzky širšího vedení. Máme porady 1x měsíčně, pedagogická rada 4 ročně. Každý učitel má svůj rozvrh přímé pedagogické činnosti, suplovací pohotovosti a dozorů. Každý měsíc posílám kolegům interní newsletter, kde je shrnuto, co nás v daném měsíci čeká - tj. všechny akce, kdo má co nastarosti, na co se nesmí zapomenout atd. - cca 2 strany textu. Dále máme sdílené prostředí - sharepoint, kam se dávají takové momentální zprávy, změny, akutnější info apod. Také máme sdílenou složku na společném serveru, kde jsou směrnice, zápisy z porad, temafáky, švp apod. Co se týče organizačních věcí jako je kopírka, fixy apod., tak to zajišťuje paní asistentka a chodí za ní učitelé samostatně

- d) Myslíte si, že uspořádání pracovního prostředí je důležité pro dosažení pracovního výkonu u učitelů?

Určitě ano.

Příloha 7 – Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy GBSOP – přepis rozhovoru

Identifikace: gymnázium osmileté, soukromé, pražské, sborovna typu open space

Věk: 53

Pohlaví: žena

Délka ředitelské praxe: 3 roky

Datum, čas, délka interview: 4. 12. 2015, 9.30 hod, 30 min.

Interview bude vedeno v těchto čtyřech oblastech:

1) Historie školy, vize ředitele

a) Kdy škola vznikla a jaký byl její vývoj do současnosti?

Škola vznikla před 25 lety. Vznikala v době velkého chaosu a hledal se kompromis mezi alternativním a konzervativním přístupem k výuce. V současné době patří k nejlepším pražským gymnáziím.

b) Kdy jste nastoupil/nastoupila jako ředitel/ředitelka školy?

1. srpna 2012

c) Jaké byly vaše vize při vašem nástupu a jaké jsou dnes?

V průběhu mého působení se změnil způsob tzv. velkého velení školy. Dříve jsem byla spíše v roli velkého zástupce a vše bylo kontrolované a vize tvořil ředitel společnosti. Nyní je to vše na mě a na zástupcích. Fungujeme stále dobře, ale nesmíme stagnovat. Jedeme setrvačností z dobré pověsti, ale i z dobrých výsledků, ale je potřeba se vyvíjet a reagovat na moderní trendy. Aby výsledky se zlepšovali. Abychom stále nevycházeli jen z toho, že si nabereme dobré děti, a že je udržíme, ale že si dobré děti nejen nabereme, ale hlavně je někam posuneme.

2) Prostorové a fyzikální podmínky pracovního prostředí učitelů

a) Jakým způsobem máte ošetřeno prostorové řešení pracoviště?

Všichni interní učitelé naší školy jsou ve sborovně typu open space, nemáme kabinety. Fyzikální podmínky pracovního prostředí máme ošetřeny vyhláškou.

b) Měnil jste/měnila jste v průběhu vašeho působení v roli ředitele/ředitelky školy prostorové uspořádání pracovního prostředí učitelů? Pokud ano, tak z jakého důvodu.

Ne, od začátku tady byla open space sborovna, nikdy ne kabinety. Na kabinety v naší budově nebylo místo. Je tady velká sborovna, kde jsou všichni internisté a externisté mají jeden stůl, kde si mohou dát věci a ve sborovně i uvařit kávu. Dále je ve škole místnost s počítači, kdo chce pracovat v klidu. Máme ještě jednu místnost, která je prioritně pro návštěvu nebo pro setkávání s rodiči, ale jsou tam dva pracovní stoly, kdo potřebuje být v naprostém klidu. Je to klidová místnost, kde je zakázáno mluvit. Ve

sborovně sice nic neuděláte, učitelé si mohou práci nosit domů a tady využíváme čas na to se bavit s kolegy. Bavíme se o studentech, ale i o neformálních věcech, je to způsob odreagování, což vidím jako příjemné. Ale jedna místnost, je pro soukromou práci. Máme tady automat na špunty do uší, máme ho v knihovně. Učitelé si je chválí. Po zkušenostech z jiných škol, kde je používají pro studenty na potítku u maturit, o tom také uvažují.

- c) Jakým způsobem máte ošetřeny fyzikální podmínky pracovního prostředí učitelů?

Fyzikální podmínky pracovního prostředí máme ošetřeny vyhláškou.

3) Mezilidské vztahy a kooperace učitelů s ředitelem školy na pracovišti různých typů (samostatné kabinet, sborovny typu open space)

- a) Jaké jsou možnosti komunikace a kooperace učitelů v pracovním prostředí na vaší škole?

Je to vlastní každodenní komunikace ve sborovně. Učitelé jsou v permanentním stresu, nemohou si naplánovat, kdy práci udělají, mají ji danou rozvrhem. Je pro ně důležité, aby si ve sborovně mohli odpočinout třeba tím, že si mohou s kolegy popovídat otevřeně a bez stresu, myslím si, že to na ně působí očistně. Na konci roku pocít'uji u učitelů tzv. ponorku ve sborovně, ale prázdniny jsou dlouhé a opět se v září na sebe těšíme. Ve sborovně nevznikají partičky, není nás tolik, a také máme hodně mužů ve sboru, což přispívá k lepším vztahům. Na konci prázdnin máme společnou akci pro učitele. Na podzim máme školu v přírodě. Také hrajeme divadlo, což dělá hrozně moc. Na zkoušky se těšíme, scházíme se a mluvíme úplně o jiných věcech. Občas zajdeme i někam společně na večeri, máme vánoční večírek.

- b) Myslíte si, že mají učitelé potřebu se scházet nebo pracovat ve společných prostorech?

Jsme stále ve společném prostoru.

- c) Myslíte si, že jako ředitel/ředitelka školy můžete ovlivnit komunikaci a spolupráci mezi učiteli v jejich pracovním prostředí?

Ano můžu a hlavně si myslím, že musím. Musím ji ovlivňovat, aby komunikace fungovala. Pokud jsou lidé v jedné místnosti a jsou tady pohromadě, tak je nutné občas korigovat, a vědět co se děje. Mám místo přímo ve sborovně a vidím to jako velmi pozitivní. Natáhnu atmosféru, cítím co se děje.

4) Vnímání důležitosti pracovního prostředí pro dosažení požadovaného výkonu

- a) Hovoříte někdy s učiteli o spokojenosti/nespokojenosti s pracovním prostředím?

Ano, mluvíme o tom. Nyní řešíme téma notebooky. Učitelé by měli mít notebook. Sice máme počítačovou místnost, ale to nestačí. Neustále diskutujeme o úložných prostorech, kterých je málo. V současnosti se plánuje malování sborovny přes léto a já si od toho slibuji, že se si učitelé

přetřídí své věci (hlavně knihy) a vzniknou tak tolik potřebné úložné prostory ☺

- b) V čem vidíte výhody nevýhody sborovny typu open space/samostatných kabinetů?

Výhody: přispívá k teambuildingu, přirozeným způsobem permanentně zceluje sborovna kolektiv, spousta věcí se nemusí řešit, už jen to že se to o tom mluví tak se spousta věcí vyjasní, ať už vztahové věci tak už věci týkající se studentů nebo problémů ve třídách. Slyšíme názory od druhých. Velmi rychle můžeme poznat problém, protože se o tom mluví. Nevýhody: Intelektuální práce v klidu zde není možná. Důležitá je alespoň jedna místnost, kam si člověk tzv. zaleze a má klid.

Z mého pohledu tedy převažují výhody. Nikdy bych kabinet nechtěla. Ne vždy si mohu vybrat, s kým v kabinetě sedím. Ve sborovně si vždy najdu někoho, s kým se budu bavit. Nikdo mě nenutí se zapojit do debaty. Ve škole, kde jsou kabinety, se někteří učitelé třeba za celý den nepotkají a v tom vidím nevýhodu. Učitelé se setkávají jen na akcích nebo poradách.

- c) Jak máte zajištěny organizační podmínky práce učitelů v kabinetech/sborovnách typu open space?

Z mého pohledu je v rámci open space jednodušší komunikace a tím, i organizace práce. Učitelé i vedení se setkávají pravidelně, neformálně... Pro rychlá sdělení je možno využít nástěnky ve sborovně, kterou nemůže nikdo přehlédnout a krátké porady během velké přestávky. Pro organizační sdělení všem zaměstnancům využíváme email - to platí určitě pro všechna pracoviště, s open space nebo bez něj. V samotné práci může být open space nápomocen - učitelé se mohou bavit o záležitostech školy, aniž by k tomu byli vyzváni, sdílejí automaticky zkušenosti, dobrou praxi. Ředitel by měl nicméně zajistit pracovní místo, pokud chtějí pracovat nerušení ostatními (u nás 13. komnata).

- d) Myslíte si, že uspořádání pracovního prostředí je důležité pro dosažení pracovního výkonu u učitelů?

Určitě ano. Jestli se učitelé cítí dobře, ovlivňuje jejich pohodu a tím i výkon. Mohou se ve sborovně odreagovat tím, že se baví i o jiných věcech a jsem přesvědčena, že to má vliv na výkon. Nemyslím si, že kvůli tomu, že jsem v open space prostředí, že bych nemohl podat dobrý výkon ve škole. Možná jiné to je v open space kancelářích ve firemním sektoru, kde zaměstnanci tráví celých 8 hodin.

Příloha 8 – **Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy GBSOZ – přepis rozhovoru**

Identifikace: gymnázium se sborovnou typu open space, zahraniční soukromá škola

Věk: 50+

Pohlaví: žena

Délka ředitelské praxe: 9 let

Datum, čas, délka interview: 3. 12. 2015, 13.00 hod, 1hod

Interview bude vedeno v těchto čtyřech oblastech:

1) Historie školy, vize ředitele

a) Kdy škola vznikla a jaký byl její vývoj do současnosti?

Školu jsme zřídili v roce 1991 jako první soukromé gymnázium na Slovensku. Byli jsme čtyři kolegové ze státního gymnázia a po roce 1989 jsme nebyli spokojeni s vývojem na naší původní škole, protože neexistovala žádná organizace ani vize školy. Hlavním důvodem byla nezávislost od všech nařízení a vyhlášek, začátek byl skvělý, nastavili jsme si laťku, učební plán jsme sestavili podle sebe, i hodinové dotace, začali jsme s třemi prvními třídami čtyřletého gymnázia. Počet žáků byl 24 ve třídách. Do zásad jsme si dali, že se neopakuje ročník. V roce 1994 jsme otevřeli osmileté gymnázium a v 2009 ještě základní školu pro nadané děti.

b) Kdy jste nastoupil/nastoupila jako ředitel/ředitelka školy? 1. srpna 2006

c) Jaké byly vaše vize při vašem nástupu a jaké jsou dnes?

Na tvorbě vize se podíleli čtyři zřizovatelé a ta vize byla, že jsme škola vztahů. Výchova má přerůst v sebevýchovu. Dobré vztahy s žáky, mezi sebou jako učitelé i ve vztahu vedení a učitelé. Vize se nemění od začátku, vždy jde o to, abychom byli škola vztahů, aby děti zažívaly pozitivní přijetí, a v čem se mění je to, že od příjemného překvapení, že to může fungovat jinak přecházíme ke zvyšování nároků ale stále je to takový otcovsko-matěřský vztah.

2) Prostorové a fyzikální podmínky pracovního prostředí učitelů

a) Jakým způsobem máte ošetřeno prostorové řešení pracoviště?

Naše sborovna je typu open space. Ve dvou podlažích se nachází dvě sborovny typu open space. Jedna pro nižší stupeň gymnázia a druhá pro vyšší stupeň.

b) Měnil jste/měnila jste v průběhu vašeho působení v roli ředitele/ředitelky školy prostorové uspořádání pracovního prostředí učitelů? Pokud ano, tak z jakého důvodu.

Neměnila, od začátku je tady open space sborovna. Na moji škodu je to, že tam nemohu sedět. Otevřená sborovna byla tady od začátku historie školy.

Přestavěli jsme interiér budovy. Velmi náročné je to pro učitele, ale stojí to za to, jak pro učitele, tak pro žáky. Je třeba si dát pozor na tzv. sociální infekci. Do sborovny vstupují děti, nemůžeme svobodně volně rozprávět, ale je to dobře, že si musíme korigovat rozhovory. I přesto, že učitelé jsou vystaveni velkému tlaku a vyžaduje to od nich velkou trpělivost, ke kabinetům bych se nikdy nevrátila. Návrat ke kabinetům by byl proti vizi školy, která je založena na komunikaci, otevřenosti a vztazích.

- c) Jakým způsobem máte ošetřeny fyzikální podmínky pracovního prostředí učitelů?

Vše podléhá hygienickým požadavkům na pracovní prostředí učitelů dané vyhláškou.

3) Mezilidské vztahy a kooperace učitelů s ředitelem školy na pracovišti různých typů (samostatné kabinety, sborovny typu open space)

- a) Jaké jsou možnosti komunikace a kooperace učitelů v pracovním prostředí na vaší škole?

Komunikace i kooperace záleží od typu člověka, naší snahou je abychom učili ne jako jednotlivci ale jako tým. Ve škole máme projekty, kde se střetávají učitelé z různých oborů a je to velká škola nejen pro žáky, ale také pro učitele.

- b) Myslíte si, že mají učitelé potřebu se scházet nebo pracovat ve společných prostorech?

Ano, ikdyž jsou ve sborovně typu open space, tak se schází na projektech, vychází to ze vzdělávacího programu školy.

- c) Myslíte si, že jako ředitel/ředitelka školy můžete ovlivnit komunikaci a spolupráci mezi učiteli v jejich pracovním prostředí? Pokud ano, jak?

Je důležité, aby vedení školy chtělo a vytvořilo si příležitost ke komunikaci. Učitel musí vědět, že má podporu, že i když udělá chybu tak to není na odpis, ale že má ode mě podporu. Chodím mezi učitele, komunikuji s nimi, nejen na poradách, ale při běžném školním dni a umožňuje mi to sborovna typu open space.

4) Vnímání důležitosti pracovního prostředí pro dosažení požadovaného výkonu

- a) Hovoříte někdy s učiteli o spokojenosti/nespokojenosti s pracovním prostředím?

Ano stále diskutuji s učiteli, snažím se často chodit do sborovny a při neformálních rozhovorech probíráme i otázku spokojenosti s pracovním prostředím.

- b) V čem vidíte výhody nevýhody sborovny typu open space/samostatných kabinetů?

Nevýhody vidím hlavně v hluku, který ale vytváří převážně děti, které chodí o přestávkách do sborovny, která je jim volně přístupná. Přes přestávku si myslím, že učitelé nemohou moc věcí udělat. Toto je velmi zatěžující, hned jak přijde učitel z hodiny, hned jsou tam děti. Diskutuji s nimi stále na toto

téma. Kdyby nebyla otevřená sborovna, bylo by méně hluku. Hlavně na konci roku cítím, že jsou učitelé psychicky vyčerpaní a proto velmi vážné věci neřešíme na konci školního roku ☺ Výhody, ale převažují a to vzájemné sdílení, komunikace, kooperace a hlavně budování pozitivních vztahů mezi učiteli a žáky.

- c) Jak máte zajištěny organizační podmínky práce učitelů v kabinetech/sborovnách typu open space?

Ředitel školy má být lídr, manažer, právník, ekonom, psycholog, time manažer atd. Jsou to funkce, které nemůže ani ten nejschopnější člověk zvládnout všechny najednou. Musí si vybrat, čemu se bude věnovat primárně a kterou činnost deleguje na ostatní. Podmínkou je obrovská důvěra ve vybrané členy vedení, kterým svěří podíl na vedení školy. U nás ve škole je organizace vedení školy rozdělena následovně: 1) ředitelka – kompletní zodpovědnost + výstupy ze školy, personální záležitosti, přijímání žáků, komunikace s právníkem, s rodiči.... 2) první zástupkyně – kooperace s učiteli, řešení problémů se žáky, rozvrhy 3) druhá zástupkyně – kooperace s učiteli, kontrola, suplování 4) zřizovatel (ředitelka + obě zástupkyně) – filozofie školy ŠVP, přijímání učitelů, ukončení pracovních poměrů se stávajícími učiteli 5) třetí zástupce – technické zabezpečení školy, předmětové komise, legislativa 6) ostatní spolupracovníci podílející se na vedení školy - informatik a správce sítě – elektronická třídní kniha, teorie testů, docházka učitelů, žákovská knížka.. 7) všichni vedoucí předmětových komisí – zkvalitňování výuky

- d) Myslíte si, že uspořádání pracovního prostředí je důležité pro dosažení pracovního výkonu u učitelů?

Určitě ano.

Příloha 9 – Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy GCSP – přepis rozhovoru

Identifikace: gymnázium, státní, čtyřleté, sborovna open space zrušena, obnova kabinetů

Věk: 56 let

Pohlaví: žena

Délka ředitelské praxe: 11 let

Datum, čas, délka interview: 26. 1. 2016, 13.30 hod, 60 min

Interview bude vedeno v těchto čtyřech oblastech:

1) Historie školy, vize ředitele

a) Kdy škola vznikla a jaký byl její vývoj do současnosti? Budova pochází z roku 1916, instituce gymnázium v roce 1884, ale sídlilo v jiné budově, na současném místě je od roku 1961.

b) Kdy jste nastoupil/nastoupila jako ředitel/ředitelka školy? V roce 2004

c) Jaké byly vaše vize při vašem nástupu a jaké jsou dnes?

Chtěla jsem spoluvytvářet školu, kde je důležitá osobnost studenta a jeho rozvoj, školu, kde se uplatňují moderní pedagogické postupy a kde nejde jen o vědomosti, ale také o rozvoj dovedností a osobnostních předpokladů.

Dnes je to podobné, jen o to víc, že se snažíme hledat cesty k tomu, jak podchytit potenciál studentů a jejich talent. V současnosti ve škole pracujeme na nové formulaci vize školy, která z těchto myšlenek vychází.

2) Prostorové a fyzikální podmínky pracovního prostředí učitelů

a) Jakým způsobem máte ošetřeno prostorové řešení pracoviště? Snažíme se pracovní prostředí vylepšovat, ale narážíme na nedostatek prostoru v naší škole – chybí kabinety, místnosti k setkávání učitelů se žáky a rodiči, máme nedostatek odborných učeben, protože je není kam umístit. Snažíme se hledat nové možnosti pro učitele – otevřeli jsme malou relaxační a meditační místnost, novou malou „hovornu“, učitelé mohou pracovat také v knihovně, kde je relativní klid na práci.

b) Měnil jste/měnila jste v průběhu vašeho působení v roli ředitele/ředitelky školy prostorové uspořádání pracovního prostředí učitelů? Pokud ano, tak z jakého důvodu. Ano, probíhaly stavební úpravy v kabinetě biologie, byl vybudován nový kabinet fyziky (dříve byl ve velké učebně, kterou jsme museli uvolnit pro potřeby výuky), snažíme se nakupovat nový nábytek do kabinetů (biologie, chemie, oba kabinety tělesné výchovy). Dalším zásahem bylo přepažení pracovny zástupkyně ředitelky na dvě poloviny, jedna zůstala pro zástupkyni, jedna slouží jako hovorna pro všechny učitele. Největší změnou bylo rozdělení velké sborovny (open space), kde sedělo najednou asi 30 lidí, na tři menší místnosti – větší kabinety. Tím jsme přišli o možnost průběžného sdílení informací, ale zato mohou učitelé pracovat více v klidu a ve větším pohodlí. Ve sborovně typu open space se cítili

omezování v soukromí a neměli klid na práci. Když už open space nemáme, někteří poukazují na to, že vzájemná komunikace vážne. Tuto skutečnost komentují především ti, kteří sedí v kabinetě a do velké sborovny chodili pouze „na kus řeči“ a pak si zase odešli do kabinetu.

- c) Jakým způsobem máte vyřešeny fyzikální podmínky pracovního prostředí učitelů?

Se světelnými podmínkami nic moc nenaděláme – nicméně každá pracovní učitelů má poměrně velké okno. Co se týče vnějšího hluku, myslím, že ve škole je poměrně ticho – nová okna mají mimo jiné i hlukovou izolaci.

3) Mezilidské vztahy a kooperace učitelů s ředitelem školy na pracovišti různých typů (samostatné kabinety, sborovny typu open space)

- a) Jaké jsou možnosti komunikace a kooperace učitelů v pracovním prostředí na vaší škole? Bohužel nemáme žádnou trvale volnou místnost, kde by se kolegové mohli scházet. Občas se spontánně scházejí v aule, schůze míváme ve třídě. Některé skupiny kolegů se scházejí v kabinetech – tzv. na kávu.
- b) Myslíte si, že mají učitelé potřebu se scházet nebo pracovat ve společných prostorech? Ano, mají, snažíme se to řešit, ale jak jsem již říkala, máme zoufale málo prostoru.
- c) Myslíte si, že jako ředitel/ředitelka školy můžete ovlivnit komunikaci a spolupráci mezi učiteli v jejich pracovním prostředí? Pokud ano, jak? Snažím se, myslím, že v rámci možného jsme udělali už dost. Jezdím s učiteli na společné pracovní workshopy, sleduji jejich komunikaci a spolupráci, snažím se eliminovat neshody v učitelském sboru.

4) Vnímání důležitosti pracovního prostředí pro dosažení požadovaného výkonu

- a) Hovoříte někdy s učiteli o spokojenosti/nespokojenosti s pracovním prostředím? Ano.
- b) V čem vidíte výhody nevýhody sborovny typu open space/samostatných kabinetů?

Výhody open space: průběžná možnost komunikace, společná diskuse se děje

přirozeně; všichni (většina) jsou na jednom místě; méně se šíří „drby“ a „kují se pikle“ – na každého je více vidět.

Nevýhody open space: v místnosti je neustálý ruch, není soukromí na rozhovory a práci – přípravy, opravy písemných prací.

Výhody kabinetů: více klidu na práci, možnost lépe se „zabydlet“, více soukromí.

Nevýhody kabinetů: vede se „kabinetní politika“, lidé se vidí mnohem méně,

komunikace je nárazová.

- c) Jak máte zajištěny organizační podmínky práce učitelů v kabinetech/sborovnách typu open space?

Rozdělená sborovna zásadně nemění organizaci práce ve srovnání s předchozím stavem. Jednotlivé oddíly (nové kabinety) jsou rozděleny v

zásadě podle předmětů (už tak seděli i ve velké sborovně), v dalších kabinetech (které byly už dříve), sedí také podle předmětů. Přenos informací (od vedení k pracovníkům) se děje převážně elektronickou cestou, porady máme ve třídě nebo v aule, to bylo i dříve, protože do velké sborovny se stejně všichni nevešli. Pokud potřebuji něco projednat s jednotlivci, oslovuji je stejně individuálně nebo si je zvu do ředitelny. Komunikace žák - učitel se děje mimo sborovnu i mimo kabinety, bylo to tak i dříve (sezení před sborovnou a v knihovně).

- d) Myslíte si, že uspořádání pracovního prostředí je důležité pro dosažení pracovního výkonu u učitelů?

Ano, bezesporu.

Příloha 10 Hodnocení pracoviště kabinetů a sboroven typu open space (statistická analýza)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test	
		F	Sig.	t	p
Prostorové podmínky	Kabinety	1,038	0,31	0,071	0,943
	Sborovny typu open space			0,075	0,941
Barevné řešení	Kabinety	13,341	0	3,859	0
	Sborovny typu open space			4,585	0
Světelné podmínky	Kabinety	7,966	0,005	2,819	0,006
	Sborovny typu open space			3,378	0,001
Vybavení nábytkem	Kabinety	14,685	0	4,147	0
	Sborovny typu open space			4,839	0
Počítačové vybavení	Kabinety	0,039	0,844	2,206	0,029
	Sborovny typu open space			2,131	0,037
Hluk	Kabinety	0,849	0,358	-3,453	0,001
	Sborovny typu open space			-3,34	0,001
Estetické řešení	Kabinety	24,881	0	2,166	0,032
	Sborovny typu open space			2,806	0,006
Soustředění na práci	Kabinety	3,849	0,052	-1,67	0,097
	Sborovny typu open space			-1,852	0,068
Konzultace se žáky kab./sbor.	Kabinety	8,144	0,005	-1,664	0,098
	Sborovny typu open space			-1,824	0,072
Konzultace s rodiči kab./sbor.	Kabinety	0,048	0,826	-0,673	0,502
	Sborovny typu open space			-0,681	0,498
Přínos vzájemné spolupráce	Kabinety	0,529	0,468	0,176	0,86
	Sborovny typu open space			0,186	0,853
Mezilidské vztahy	Kabinety	1,741	0,189	0,611	0,542
	Sborovny typu open space			0,699	0,486
Setkávání mimo školu	Kabinety	0,064	0,801	-0,713	0,477
	Sborovny typu open space			-0,702	0,485
Výkonnost	Kabinety	0,044	0,835	0,057	0,955
	Sborovny typu open space			0,057	0,955
Možnost relaxace	Kabinety	4,058	0,046	1,849	0,067
	Sborovny typu open space			2,006	0,048
Dostatek soukromí	Kabinety	1,558	0,214	-2,085	0,039
	Sborovny typu open space			-2,224	0,029
Řešení úkolů mimo kab./sbor.	Kabinety	0,022	0,882	-2,132	0,035
	Sborovny typu open space			-2,129	0,037

