

**U N I V E R Z I T A K A R L O V A**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

## **KULTURA ŠKOLY**

**Jak kultura školy ovlivňuje klima školy**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Jana Vízková</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>Mgr. Božena Světlíková</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>Listopad 2007</b>

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Jana Vízková

.....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Mgr. Boženě Světlíkové za odborné vedení, za rady a připomínky, které mi poskytovala v době, kdy vznikala tato práce. Zvláštní poděkování pak patří i respondentům z celé republiky za jejich vstřícnost a ochotu sdělit své názory a stanoviska.

## **Klíčová slova**

Kultura organizace – školy, prostředí, efektivita, klient, zákazník, rodič, zákonný zástupce, komunikace, motivace, změna, image školy, konkurence, klima školy, marketing školy, strategie, mateřská škola

## **Resumé**

Vedení škol si uvědomuje změny, které na školy působí jak z vnitřního tak z vnějšího prostředí. Na tyto změny musí školy reagovat ve svém vlastním zájmu, především pro svou konkurenceschopnost. Musí si před sebe klást cíle, které školu udělají přitažlivou pro širokou veřejnost. Jednou z podmínek k dosažení úspěchu je silná kultura školy a příznivé klima školy.

Tato bakalářská práce se zabývá kulturou školy, jejími aspekty a možnostmi ovlivnit klima školy pomocí kultury školy. Práce vychází z odborné literatury, která je k této problematice dostupná a z vyhodnocení dotazníkového šetření, které přináší přehled o názorech na kulturu mateřské školy samostatné a mateřské školy sloučené.

## **Summary**

The management of school institutions realises changes which affect schools both from the internal and the external side. The school institutions must react to these changes in their own interest, especially because of their ability to compete. They need to set targets which would make them attractive to the wide public. One of the conditions to achieve a success is a strong school culture and a positive school atmosphere.

This Bachelor Thesis discusses a school culture, its aspects and its possibility to influence the school atmosphere. This work is based on academic literature available on this topic, as well as on results of surveys bringing an overview of opinions about a culture of an independent nursery school and of a merged nursery school.

## OBSAH

<b>SLOVO NA ÚVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>1. CÍL PRÁCE .....</b>	<b>6</b>
<b>2. KULTURA ŠKOLY.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Podstata kultury školy – definice .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Znaký kultury školy.....</b>	<b>8</b>
<b>3. PROSTŘEDÍ ŠKOLY .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Vlivy prostředí .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Vnitřní prostředí školy .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3 Vnější prostředí školy.....</b>	<b>15</b>
3.3.1 Makroprostředí.....	15
3.3.2 Mezoprostředí .....	15
3.3.3 Konkurence.....	16
3.3.4 Image školy.....	17
<b>4. KLIMA ŠKOLY.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1 Vnímání klimatu školy .....</b>	<b>18</b>
<b>4.2 Účastníci klimatu školy .....</b>	<b>20</b>
<b>4.3 Změna klimatu školy.....</b>	<b>20</b>
<b>5. MARKETING ŠKOLY .....</b>	<b>21</b>
<b>5.1 Vnitřní marketing.....</b>	<b>23</b>
<b>6. STRATEGIE A KULTURA ŠKOLY.....</b>	<b>24</b>

<b>VÝZKUMNÁ ČÁST - METODOU DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>27</b>
<b>7. CÍLE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>27</b>
<b>7.1 Stanovení hypotéz .....</b>	<b>27</b>
<b>7.2 Dotazníky .....</b>	<b>27</b>
<b>7.3 Dotazníkové šetření .....</b>	<b>29</b>
<b>8. ANALÝZA DAT.....</b>	<b>31</b>
<b>8.1 Hledání shodných postojů .....</b>	<b>31</b>
<b>8.2 Hledání rozdílů v postojích .....</b>	<b>33</b>
<b>8.3 Detailní analýza vybraných otázek.....</b>	<b>37</b>
8.3.1 Oblast komunikace .....	37
8.3.2 Oblast vztahů .....	39
8.3.3 Oblast týmové práce .....	42
8.3.4 Oblast marketingu.....	45
8.3.5 Oblast pracovních podmínek .....	47
<b>9. POTVRZENÍ HYPOTÉZ.....</b>	<b>49</b>
<b>10. ZÁVĚR PRÁCE A JEJÍ VYUŽITELNOST.....</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>51</b>
<b>PŘÍLOHA Č. 1.....</b>	<b>53</b>

## **Slovo na úvod**

Zastavme se v tomto uspěchaném světě a zamysleme se nad tím, co to vlastně kultura organizace – školy je? Jak by měla správná, motivující, optimistická, přitažlivá, produktivní, efektivní kultura školy vypadat? Jak ji začít utvářet, měnit, posouvat tím správným směrem? Je klíčem k úspěchu? Kde tedy začít a hlavně proč, se změnou kultury zabývat?

Každý člověk má potřebu vlastní seberealizace, uspokojování určitých potřeb, něčeho dosáhnout, být úspěšný a potřebný v organizaci, která bude vytvářet podmínky pro vlastní rozvoj a konkurenceschopnost prostřednictvím svých spokojených, pro práci zapálených, spravedlivě ohodnocených zaměstnanců, kteří žijí pro svou organizaci – školu.

Škola nesmí zavírat oči před změnami ve společnosti, ekonomice, politice. Vedení školy musí reagovat na proměnlivost podmínek a musí si osvojovat nové manažerské vědomosti a dovednosti, aby mohlo úspěšně čelit neustále tvrdší konkurenci současných škol.

Každá škola se tedy snaží vyrovnat se s novými podmínkami jak nejlépe umí. Každý ředitel, který se pustí do aplikování nových trendů v oblasti řízení má větší šanci, že právě jeho škola uspěje v rychle se měnícím prostředí a ve stále těžším konkurenčním prostředí, kdy se stále zvyšují požadavky a očekávání ze strany klientů školy, jejich zákonných zástupců, zřizovatelů, partnerů školy a potažmo ze strany celé společnosti.

## **1. Cíl práce**

Cílem této práce je vytipovat nejvýznamnější aspekty kultury školy, které mají vliv na klima školy a formulovat doporučení pro zlepšení kultury školy. Silná kultura školy napomáhá konkurenceschopnosti školy v současné době, vyznačující se rychle se měnícím prostředím a potřebou rychlé reakce na změny a potřeby školy, v závislosti na orientaci na klienta.

Součástí práce je výzkumná část zabývající se kulturou škol jako samostatných právních subjektů a škol sloučených pod jeden právní subjekt. Výzkumná část je východiskem k zamyšlení se nad postupem řízení změny organizační kultury v mateřských školách.

## 2. Kultura školy

### 2.1 Podstata kultury školy – definice

Kulturou organizace - školy se zabývá mnoho odborných knih a publikací. V nich najdeme různé definice či výklady kultury organizace – školy, které se ve své podstatě od sebe příliš neliší. Všechny hovoří v tom smyslu, že kvalitní kulturu organizace – školy můžeme dosáhnout sdílením přístupů, hodnot a cílů všech zúčastněných a také otevřenou komunikací uvnitř školy i směrem ke klientům a veřejnosti. Taková škola s dobře čitelnou kulturou, pozitivní, vstřícnou a otevřenou, bude pro klienty přitažlivá a bude mít dostatek potenciálních zájemců.

Přesto každá definice kultury školy v sobě zahrnuje určité drobné odlišnosti.

Výklad podle D. Jakubíkové (7., s. 8):

„Kultura škol je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Projevuje se ve specifických formách komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování ředitelů škol a jejich zástupců, celkovém sociálním klimatu, a především ve společném přibližně shodném náhledu učitelů a dalších zaměstnanců školy na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, i ve vzhledu budov, učeben, šaten, dvorů, hřišť, školních jídelen atd., což znamená že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy.“

Výklad podle Průchy, Walterové, Mareše (17., s. 109):

„Je to obtížně definovatelný, avšak relativně stálý faktor zahrnující: 1. specifické rysy konkrétní školy, zejm. sdílené hodnoty, postoje, normy, symboly, rituály, preferované chování aktérů školního života; 2. vztahy školy k okolí, sociálním partnerům a rodičům. Relevantními kategoriemi, v nichž je kultura školy popisována, jsou zejm. *klima školy*, její pedagogická koncepce, „*étos školy*“, styl vedení lidí, soudržnost při uplatňování společných cílů, prestiž školy na veřejnosti aj.“



Výklad podle Světlíka (20., s. 116):

„Každá škola, ať velká či malá, nová či stará má vlastní kulturu, která je určována individuálními hodnotami, zkušenostmi a normami, které každá jednotlivá osoba do ní vnáší. Neznamená to ovšem, že kultura školy je jejich průměrem či souhrnem, jedná se o nový, skupinový fenomén, který vyjadřuje nadindividuální systém hodnot a norem celého sociálního systému. Tyto společně sdílené *hodnoty, normy a vzorce chování* determinují způsoby jednání lidí, jejich vzájemnou interakci a „otisk prstů“, které za sebou zanechávají.“

Každý ředitel školy, ať dlouhodobě působící ve funkci ředitele, či ředitel začínající by se měl se stávající kulturou školy dobře seznámit, měl by ji dobře poznat a zjistit, jak zaměstnanci a učitelé kulturu školy vnímají a postupnými kroky ji utvářet, přizpůsobovat představám a cílům, které škole vytyčil a ke kterým škola směřuje. Jen dobře pochopená kultura, v ideálním případě přijatá všemi zaměstnanci, může školu posunovat dopředu a posilovat její konkurenceschopnost v dnešním rychle se měnícím prostředí.

## **2.2 Znaky kultury školy**

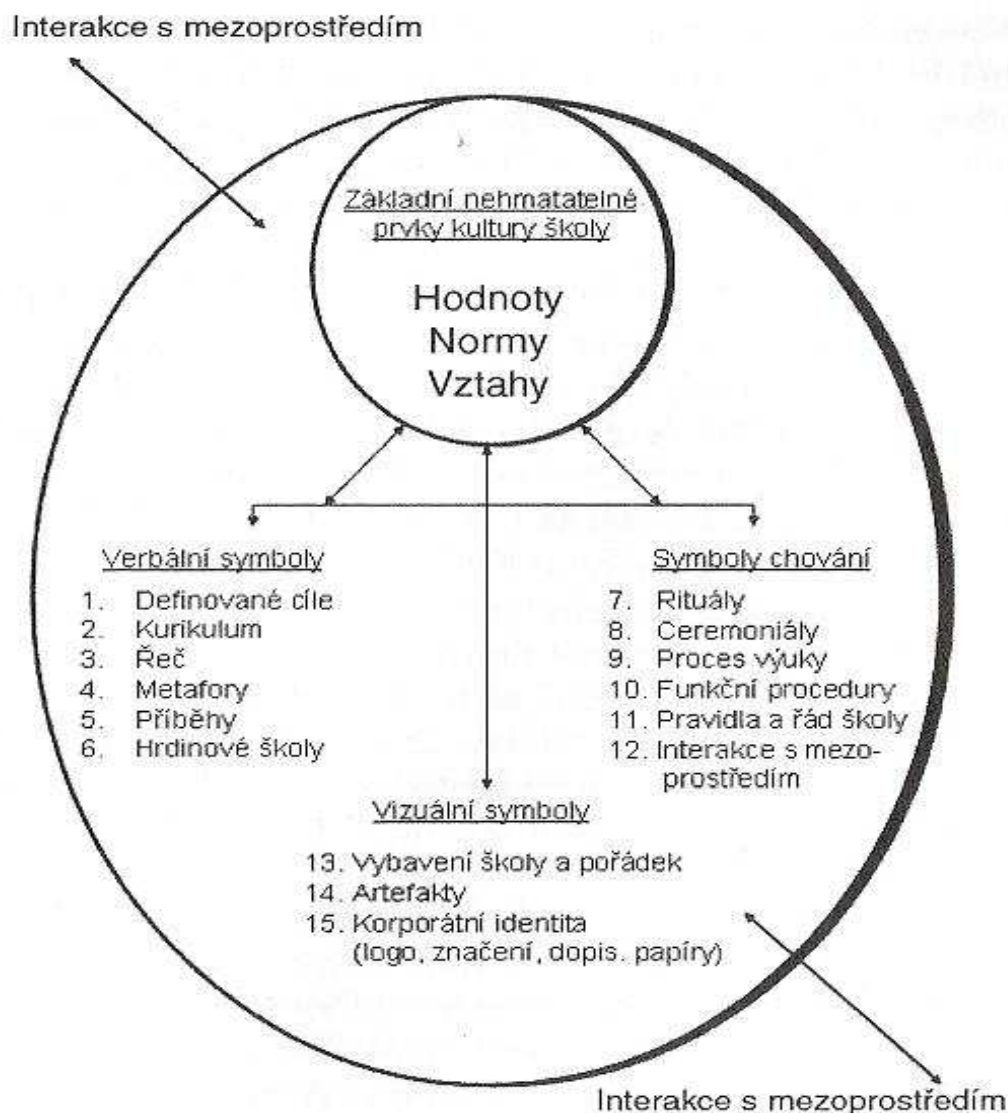
Kultura organizace – školy je zařazována mezi klíčové faktory úspěchu. Je proto nezbytné zabývat se kulturou školy, pěstovat ji a věnovat ji dostatečnou pozornost. Je charakteristická pro každou organizaci – školu a závisí na smýšlení všech zaměstnanců o své škole, o svém postavení v ní, o přístupu k pracovním povinnostem, ke spolupracovníkům, nadřízeným a v neposlední řadě ke klientům, našim zákazníkům. Jedním z aspektů kultury školy, které jsou nepřehlédnutelné ač spadají do nemateriální stránky kultury, je

- otevřená, dobře fungující komunikace a informovanost jak uvnitř školy tak směrem ven
- týmová spolupráce ve škole i s klienty
- vzájemné pochopení potřeb a cílů vlastních spolupracovníků i vnějších klientů.

Právě tyto aspekty mohou ovlivňovat úspěch nebo neúspěch školy, její vnitřní klima, její dobré jméno a image na veřejnosti.

Jak píše Světlík (19., s, 68): „V kultuře každé školy existují určité rozpoznatelné vlastnosti, které mohou ovlivňovat její podstatu a kvalitu. Citlivé zdůraznění některých znaků, taktické přizpůsobení se jiným či ovlivňování změny některých z nich může vést k vytvoření konstruktivní kultury školy, která přinese prospěch studentům, učitelům i rodičům. Systém kultury školy (obr.1) znázorňuje dvě základní kategorie znaků, které jsou komponenty kultury školy. Jsou to jednak nehmataelné, nemateriální stránky kultury, kterými jsou uznávané a sdílené hodnoty a normy školy. Dalšími znaky, které jsou již více viditelné, jsou symboly kultury školy, které existují v každé organizaci v podobě verbálních symbolů, určitého symbolického jednání či v podobě vizuálních symbolů.“

Obrázek č. 1: Systém kultury školy



„I když mezi jednotlivými kategoriemi kultury školy uvedenými na obrázku *Systém kultury školy* neexistují přesně vymezené hranice, přesto uvedené rozdělení umožňuje provést rozbor jednotlivých elementů a symbolů. Tyto elementy a symboly jsou v jedné či druhé formě přítomny v kultuře každé školy. Důležité je, jaký význam v celém systému mají, jakou důležitost jim přiřadí příslušníci kolektivu školy, jaká je podstata vztahů mezi těmito znaky a jaký má vliv každý z nich na rozvoj a udržení kultury školy a v neposlední řadě i vliv a dopad na žáky nebo studenty školy. Pokud se nám podaří izolovat jednotlivé elementy a symboly školy a vysvětlit jejich podstatu, potom je také můžeme měnit či ovlivňovat.“ (19., s. 69)

Z dlouhodobého hlediska mají šanci na úspěch takové organizace – školy, které si dokáží vybudovat silné sebevědomí, stanou se pro své zaměstnance zdrojem osobního uspokojení, vlastního růstu např. zvyšováním kvalifikace, prohlubováním vědomostí a dovedností, a také pocitu sounáležitosti s kvalitní a dobře prosperující organizací – školou. Kultura školy může být vlivem mnoha činitelů silná (také zdravá), nebo slabá. Silná kultura školy je postavena na strategii školy, jasných a srozumitelných cílech školy, vytváří dobrou obousměrnou komunikaci, podporuje týmovou práci a vytváří pro ni podmínky, zvyšuje motivaci a tím i loajalitu zaměstnanců, dává jasný pohled na školu. Vedení školy vytváří firemní kulturu svým vlastním příkladem a vzorem. Avšak i silná kultura školy může mít své nedostatky a rizika. Kultura školy je pojmem, který vyjadřuje optimální stav a zároveň upozorňuje na nedostatky současného stavu. Příkladem je nedostatek flexibility, kreativity a obavy z něčeho nového.

Je proto potřeba poučit se jak z praxe, tak z odborné literatury:

Milan Pol píše (15., s. 10) „Z managementu pronikají do škol koncepce řízení, ve kterých se kultura školy považuje za významný faktor rozvoje organizace (např. model CaMaPe, koncept TQM – celkové řízení kvality; teorie MBO – řízení podle cílů aj.). Kultura školy jako vnitřní fenomén hraje v řízení školy mnohem významnější roli než vnější faktory, protože vnější faktory nelze ovlivňovat tak silně jako faktory vnitřní.

Např. v konceptu TQM (*total quality management*, neboli celkové řízení kvality) je kultura organizace uváděna jako jedna ze tří oblastí celkového řízení kvality. Kulturou je zde míněn implicitní soubor pravidel a hodnot, které charakterizují organizaci

(Nezvalová, 2001 s odkazem na Mills a Murgatroyd, 1991; Ott,1989). Kulturou školy je zde to, „jak se škola prezentuje, jaký obraz o škole se vytváří, jakou má pověst u odborné i rodičovské veřejnosti, jaké má škola osobnosti, jaké má cíle a hodnoty“ (Nezvalová a kol., 1999, s.7). Tatáž autorka upozorňuje dále na několik vzájemně souvisejících prvků v kultuře školy: „symboly, osobnosti, image školy, pravidla a normy jednání, hodnoty“ (1999 s.7). V takto vymezené kultuře se tedy vysoce hodnotí: inovace; funkčnost vedení v aktivitách; míra významu týmové práce; sdílení hodnot prostřednictvím činnosti v týmech; rozvoj a vzdělávání učitelského sboru; klima stimulující vnitřní motivaci.“

Kultura školy je vždy ovlivněna dalšími kulturami, které ji obklopují. Kulturou dané společnosti, regionu, kulturou typickou pro školství, dále subkulturami uvnitř školy, zejména kulturou ředitele a jeho zástupců a samozřejmě procesy probíhajícími uvnitř a vně školy.

### **3. Prostředí školy**

Prostředí, ve kterém se škola nachází hraje velmi důležitou roli při tvorbě strategie školy a klade nemalé nároky na přístup ředitelů k řízení školy. Prostředí školy je ovlivňováno ze dvou stran, a to působením vlivů vnitřního prostředí a zároveň působením vlivů vnějšího prostředí, které můžeme dále dělit na makroprostředí a mezoprostředí. Dnes se prostředí kolem škol rychle mění a tyto vlivy vnějšího prostředí, které na školu působí se ve velké míře nedají ovlivnit. Pokud však škola chce být úspěšná a v konkurenčním prostředí obstát, musí na vlivy ze svého okolí pružně a zásadně reagovat.

Světlík píše (19., s. 32): „Žádná škola nežije v izolaci na pustém ostrově., ale je při všech svých aktivitách hluboce ovlivňována prostředím, ve kterém působí. Tyto vlivy představují různé síly působící uvnitř či vně školy. Splnění poslání a cílů každé školy závisí na získání dostatečného množství nových žáků resp. studentů, finančních prostředků na práci učitelů, vybavení školy atd. ... Ve statickém prostředí nedochází k výrazným politickým, ekonomickým, demografickým, či legislativním změnám. Změny prostředí se obvykle dají včas předvídat a adaptace na ně není náročná.

Prostředí dnešních škol však není statické a zejména v minulých letech prošla naše společnost radikálními změnami. V tomto rychle se měnícím prostředí musí školy často čelit nepředvídatelným, zásadním a častým změnám. Aby byly úspěšné, vyžaduje to ze strany škol nejen se rychle těmto dynamickým změnám přizpůsobovat, ale i rychle a tvořivě na ně reagovat.“

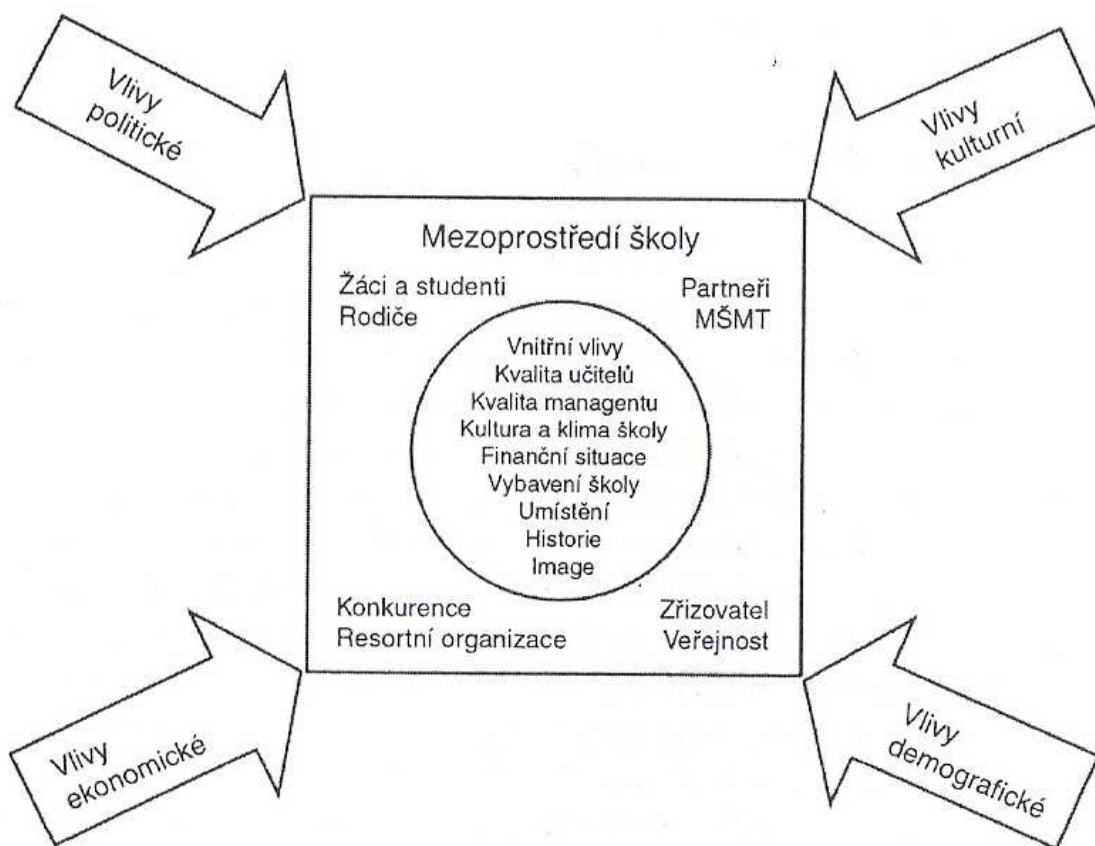
### **3.1 Vlivy prostředí**

Vše, co se v okolí i uvnitř školy odehrává, má na školu vliv a nějakým způsobem školu poznamenává. Je potřeba stále sledovat procesy a změny ovlivňující školu a se získanými informacemi aktivně, promyšleně a cíleně pracovat.

Vlivy prostředí můžeme rozdělit, jak jsem již výše uvedla, na vlivy vnitřní a vnější a to dle místa působení (*viz. obr. č. 2: Prostředí školy*).

Světlík píše (19., s. 32 - 33): „Vlivy vnitřní působí uvnitř školy. Jejich ovlivnitelnost vedením školy je podstatně vyšší, než tomu je u vlivů vnějších. Ty můžeme rozdělit na vlivy přicházející z mezoprostředí nebo z makroprostředí školy. Protože každá škola patří do systému vzdělávací soustavy, který má nejen svou vlastní vnitřní organizaci, ale do určité míry i společné hodnoty, pravidla a standardy, je vzdělávací soustava státu důležitou součástí školního vnějšího mezoprostředí. Patří do ní jednak žáci a studenti, jednak jednotlivé typy škol, které dle jednotlivých stupňů mohou vytvářet pro školu konkurenční prostředí. Do této části mezoprostředí školy můžeme zahrnout i vrcholný orgán, kterým je MŠMT, Krajské úřady, obce, Česká školní inspekce či jiné resortní orgány.“

Obrázek č. 2: Prostředí školy



Světlík dále uvádí (19., s. 33 - 34): „Velmi důležité pro management školy je vymezení ovlivnitelnosti těchto vlivů. Nejvíce ovlivnitelné jsou vlivy vnitřní. Ředitel školy může změnit organizaci školy, zlepšovat její vybavenost, pracovat s lidskými zdroji, zabezpečovat další vzdělávání pedagogických pracovníků, zajistit dodatečné finanční zdroje atd. Méně ovlivnitelná je např. image školy, jejíž pozitivní změna si vyžaduje nejen řadu náročných kroků v řízení školy a trvalou práci s veřejností, ale hlavně trpělivost a čas. To se týká i možnosti ovlivňování vlivů z mezoprostředí školy, jejichž ovlivnitelnost je rozdílná, obecně však nižší než u vlivů vnitřních. Vůbec a nebo velmi málo jsou ovlivnitelné jevy přicházející z vnějšího makroprostředí školy.“

### 3.2 Vnitřní prostředí školy

Vnitřní prostředí školy je především závislé na těch, kteří ho vytvářejí. To se týká jak ředitele školy, tak pedagogů i všech ostatních zaměstnanců školy. Jejich společným cílem by mělo být dosažení souladu mezi hodnotami a postoji zaměstnanců a

posláním školy. Úspěšné pak mohou být především ty školy, jejichž všichni zaměstnanci mají ke své škole kladný postoj, jsou na svou školu pyšní, propagují její dobré jméno při každé příležitosti a zároveň v každodenním kontaktu jak mezi sebou, tak v kontaktu s klienty, jejich zákonnými zástupci, rodičovskou veřejností a ostatními příznivci, obhájci a partnery školy.

Světlík píše (19., s. 62): „Dosavadní praxe ukazuje, že politické a sociální změny, ke kterým dochází ve společnosti, a z toho vyplývající změny vzdělávacího systému mají často velmi malý dopad na základní principy vnitřního fungování škol a jejich vnitřního prostředí. Kvalita vnitřního prostředí je jedním z rozhodujících a nejsilnějších faktorů ovlivňujících vnímanou kvalitu práce školy. Rozhodující roli ve vytváření pozitivního vnitřního prostředí hraje kvalita managementu školy a jejího sboru, mezilidské vztahy a kultura školy.“

Vnitřní prostředí školy a jeho kvalitu tvoří tyto vzájemně propojené složky:

- kultura školy – je patrná především ve vztazích mezi samotnými zaměstnanci školy, vedením a zaměstnanci školy, zaměstnanci školy a klienty školy a dalšími partnery školy především v komunikaci, informovanosti, v dodržování pravidel a daných postupů, v přístupech k plnění povinností, ve sdílení hodnot a postojů aj.,
- mezilidské vztahy – kvalita se projevuje především v týmové spolupráci, otevřené komunikaci, ochotě vycházet vstříc jak klientům školy, tak vzájemně mezi sebou,
- organizační model školy – musí být funkční, nebrání jednotlivcům ve vlastním rozvoji,
- kvalita managementu a sboru – zahrnuje styl řízení a vedení lidí, motivaci a hodnocení zaměstnanců, které vede k následné ochotě zaměstnanců se dále vzdělávat a zdokonalovat, informační systém školy, prestiž školy na veřejnosti,
- materiální prostředí školy – je viditelné a proto nejsnáze zhodnotitelné.

Jak kvalitní je vnitřní prostředí můžeme pozorovat na zaměstnancích školy, z jejich postoje k inovacím, zavádění nových přístupů ke vzdělávání (např. tvorba školních vzdělávacích programů), k zavádění nových technologií, ochotě se dále vzdělávat;

na žácích a studentech, z jejich postoje ke vzdělávání, ochotě spolupracovat a aktivně se účastnit procesu vzdělávání; na ostatních partnerech školy, z jejich přístupu ke škole a pomoci škole jak po stránce materiální tak nemateriální.

### **3.3 Vnější prostředí školy**

#### **3.3.1 Makroprostředí**

Nejméně nebo vůbec ovlivnitelné jsou vlivy přicházející z vnějšího makroprostředí. Působí na školu a škola s nimi musí v určitém smyslu bojovat. Musí umět nebo se snažit předvídat možné změny a přizpůsobovat se jim, především ve svém vlastním zájmu.

Vlivy, které zařazujeme do makroprostředí:

- Ekonomické vlivy – jsou závislé na prioritách dané společnosti, hospodářské politice státu.
- Demografické vlivy – neovlivnitelný vývoj populační křivky, v současnosti snižující se porodnost.
- Politické vlivy – složení vlády a s tím související úprava legislativy, nové zákon, vyhlášky, nařízení vlády aj.
- Kulturní vlivy – vyplývají z hodnot, zvyků obyvatel dané oblasti, stylu života, vzdělanosti, složení obyvatel.

#### **3.3.2 Mezoprostředí**

Mezoprostředí školy je tvořeno především těmi faktory, kterými je škola denně ovlivňována a zároveň v tomto prostředí musí fungovat, aby naplňovala své poslání. Jak uvádí Světlík (19., s. 39): „Hlavním posláním školy je efektivním způsobem uspokojovat potřeby vzdělávání a výchovy svých žáků a studentů.“



Mezoprostředí školy je tedy tvořeno:

- Klienty, kteří si vybírají školu na základě její nabídky, přitažlivosti a schopnosti uspokojovat jejich požadavky a očekávání (žáci a studenti).
- Zákazníky, které by si škola měla definovat a zjistit, jaké potřeby ve vztahu ke škole mají a co vlastně od školy očekávají (žáci, studenti, jejich rodiče, zaměstnavatele budoucích absolventů škol, veřejnost).
- Partnery, kteří jsou zahrnuti v předcházejících skupinách a k nim přibývají absolventi škol na různých úrovních vztahů ke škole (příznivec školy, obhájce školy, partner školy).
- Širokou veřejností, která nezasahuje do dění jednotlivých škol, přesto může mít na rozhodování školy v určitých situacích nemalý vliv. Sem patří např. sdělovací prostředky, zájmové skupiny občanů (Unie rodičů ČR), aj.
- Subjekty patřící do vzdělávací soustavy státu – MŠMT, zřizovatelé, konkurenční i partnerské školy, atd.
- Konkurencí, která může v současné době ohrozit i samotnou existenci školy.

Na každou školu působí vlivy z tohoto mezoprostředí jinou intenzitou, záleží především na tom, jak škola na tyto vlivy reaguje, jak rychle se jim snaží přizpůsobovat a jakou pozornost věnuje svému rozvoji a udržení se v tvrdém konkurenčním prostředí. To vše přispívá k úspěšnosti či neúspěšnosti každé jednotlivé školy.

### **3.3.3 Konkurence**

Konkurenci nelze přehlížet, o konkurenci je třeba vědět, na konkurenci musíme reagovat. Světlík píše (19., s. 40 – 41): „Konkurenční prostředí je součástí mezoprostředí školy. Trh školských služeb je dynamický celek, který se neustále mění. Možnost ovlivňování chování konkurence školou existuje, ale je omezená. V každém případě je rozhodování vedení školy determinováno aktivitami konkurence. I když někomu může znít pojem konkurence ve školním prostředí jako něco, co tam nepatří, každodenní praxe však ukazuje, že trh vzdělávacích služeb reálně existuje a že konkurence na něm nejen působí, ale v souvislosti se změnami

ekonomických a demografických podmínek i sílí. Každý ředitel školy, a to i v té nejrenomovanější, si v současnosti nemůže dovolit konkurenci ignorovat. Školy si konkurují zejména v získání zdrojů potřebných pro jejich přežití a rozvoj. Jedná se především o:

- získání žáků resp. studentů v žádoucím množství a kvalitě,
- získání kvalitních pedagogů, ať již čerstvých absolventů vysokých škol, nebo zkušených učitelů,
- získání finančních prostředků mimo normativ (získání grantů, přízně sponzorů, napojení na mezinárodní projekty EU atd.),
- získání kladné pozornosti a hodnocení veřejnosti (goodwill).“

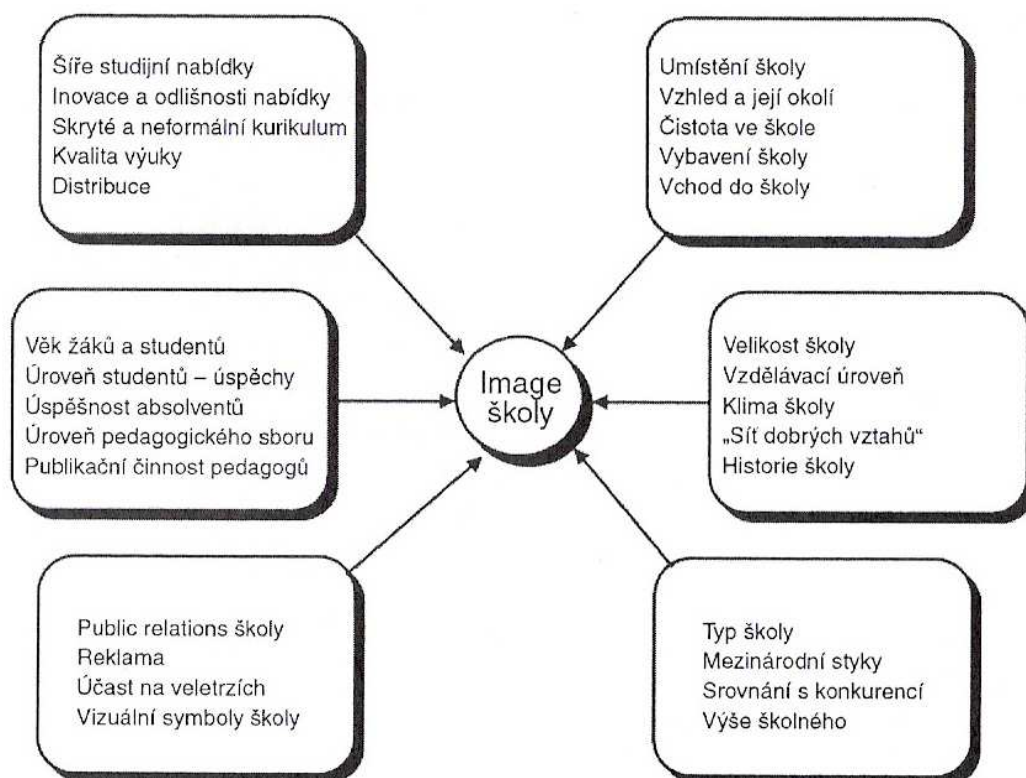
Školy si mohou konkurovat různými způsoby. Mezi ně patří umístění školy v regionu, či mateřské školy v obci, zaměřením a přitažlivostí svého vzdělávacího programu, kvalitou učitelského sboru, kulturou školy, prezentací školy na veřejnosti a v neposlední řadě i vybavením školy. Jakou konkurenční strategii škola zvolí, záleží na schopnosti vedení školy orientovat se v konkurenčním prostředí, poznat své konkurenty a odhalit jejich silné a slabé stránky, zaměřit se na svou vlastní kvalitu a získat proti svým konkurentům tzv. konkurenční výhodu. Vytvářet a propagovat rozdíly mezi svou nabídkou a nabídkou konkurenční. Při budování konkurenční výhody je velmi důležitá také pověst, image školy.

### **3.3.4 Image školy**

Veřejnost velice citlivě vnímá jakou pověst škola ve svém okolí má. Dobrá pověst školy vytváří její image a dobrá image je pro život školy velmi důležitá především z hlediska představ a očekávání klientů a zákazníků školy. Proto budování pozitivní image školy vystupuje dnes do popředí strategického řízení školy. K zlepšení image může vedení školy přispět dobře promyšleným poskytováním informací, které pozitivně ovlivňují mínění veřejnosti. Veřejnost musí být informována nejen o kvalitě a pestré programové nabídce školy, skvělém pedagogickém sboru a možnostech dalších rozšiřujících nabídek, ale i o aktivitách v minulosti, protože současná image školy je převážně založena na její předešlé pověsti.

Budování kultury školy, zdravého klimatu školy a pozitivní image školy spolu velmi úzce souvisí. Je proto v zájmu každé školy a jejího vedení takovouto silnou image se zdravým klimatem vytvářet a stále ji zdokonalovat a vylepšovat. Co vše ovlivňuje image školy nám ukazují komponenty školy vytvořené Světlíkem (19., obr. 5.3, s. 146).

Obrázek č. 3: Komponenty image školy



Ve studijních textech (6., s. 15) se cituje Světlík: „Image školy je vytvářena především trvalým, pozitivním a vysoce profesionálním přístupem pracovníků školy, zdravým klimatem školy, dobrou prací managementu, demonstrováním významných odlišností školy a pravidelnou komunikací se všemi zákazníky školy i se širokou veřejností.“

## 4. Klima školy

### 4.1 Vnímání klimatu školy

Každý zaměstnanec může vnímat klima organizace – školy dvěma způsoby, pozitivně nebo negativně. Na základě tohoto vnímání jsou viditelné jeho dosažené

výkony, pracovní postoje a tím i naplňování cílů školy. Na utváření pozitivního klimatu se podílí svým chováním především vedoucí pracovník.

Faktory, kterými lze ovlivňovat celkové klima v organizaci:

- Způsob zadávání pracovních úkolů – jasné a jednoznačné zadání, stanovení termínu splnění, vysvětlení vazeb na ostatní zadané úkoly.
- Motivace obsahem práce – poznat přednosti zaměstnance, jeho silné stránky, zadat takový obsah práce, který bude provokovat touhu po splnění úkolu a hledání nových cest řešení.
- Delegování odpovědnosti – posilování důležitosti každého jednotlivce jako součásti týmu, přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti jednotlivým členům týmu, přidělení příslušných pravomocí umožňujících splnění přidělené odpovědnosti.
- Organizování týmové práce – vytyčení cílů (např. konkrétní projekt), zadání úkolů, vytvoření podmínek pro plnění zadaných úkolů, určení rolí jednotlivým členům týmu, kontrola v průběhu plnění, splnění jednotlivých etap, prezentace výsledků projektu, vyhodnocení.
- Objektivní hodnocení – předem stanovená, jasná, srozumitelná a měřitelná kritéria.
- Podpora zaměstnanců při obtížích – vysvětlovat, společně vyhodnocovat a zvažovat varianty řešení, podporovat sebedůvěru zaměstnanců, projevit uznání, podporovat komunikaci, odstraňovat nejistoty a bariéry, používat koučování jako jeden z účinných nástrojů vedení lidí.
- Osobní příklad nadřízeného – pozitivní přístup, potlačování vlastních emocí, hledání způsobů nápravy, nikoli viníků

Nemalý vliv na klima školy mají i všichni ostatní (provozní) zaměstnanci školy svou orientací, naladěním a motivací. Jsou součástí týmu, mají své určené místo a roli v činnosti a životě školy.

Klima školy by se mělo pozitivně odrážet směrem ven, být indikátorem přitažlivosti školy a tím upevňovat postavení školy v konkurenčním prostředí. Škola se zdravým klimatem má především kvalitní systém mezilidských vztahů uvnitř samotné školy, a ten využívá i v kontaktu s klienty, zákazníky a všemi partnery školy.

## 4.2 Účastníci klimatu školy

Účastníkem klimatu školy jsou především učitelé, žáci a zaměstnanci školy. Jejich vzájemné a propojené vztahy vytváří a ovlivňují klima školy, které se jako celek skládá z menších součástí, kterými jsou např. klima třídy, klima pedagogického sboru aj. Všichni účastníci dobrého klimatu vzájemně spolupracují, řeší společně a včas případné problémy, dobrou komunikací předcházejí konfliktům a tím navozují tvůrčí atmosféru. Učitelé a zaměstnanci školy, kteří kolem sebe šíří pocit klidu a pohody, vytvářejí takovou atmosféru, která ovlivňuje pozitivní postoj ke škole.

Světlík píše (19., s. 63): "Vzdělávací instituce se zdravým a čínorodým klimatem se vyznačuje především takovými vztahy, které charakterizuje vzájemná důvěra a úcta mezi všemi osobami, které se na vzdělávání podílejí, jejich vysokou morálkou a soudržností. Dalším typickým rysem charakterizujícím dobré klima školy je loajalita ke škole, která je dána podporou cílů školy a zájmem o vše, co s prací školy souvisí. Klima školy může být dobré, klidné, spolupracující, tvořivé, veselé."

## 4.3 Změna klimatu školy

Vzhledem k novým podmínkám a vysokým nárokům na současnou školu, je pozitivní klima školy nezbytnou podmínkou k jejich zvládnutí. Je potřeba přistoupit k uskutečňování změn, které budou přínosem pro konkurenceschopnost školy na základě změn klimatu školy. Žádná změna klimatu se však nedá nařídit, ani vynutit. Je potřeba zmapovat současnou situaci, stanovit si oblasti zlepšení klimatu a následně vytvořit podmínky pro uskutečnění změny.

Tyto podmínky spočívají především v:

- **Komunikaci** – s lidmi je třeba neustále komunikovat, učit je správné a pozitivní komunikaci, podněcovat komunikaci, komunikovat o potřebě změn a tím k odstranění obav ze změn, které mohou vnímat jako ohrožující faktor
- **Informovanosti** – učit lidi přijímat informace a předávat si je, naučit je informace přijímat a předávat v nezkrácené podobě. Až pak lze lidem vysvětlit, proč je změna potřebná, jaký zisk či výhody přinese nejen škole, ale i jednotlivým zaměstnancům.

- **Vzdělávání** – umožnit lidem vzdělávání, motivovat je ke vzdělávání, aby se stalo jejich potřebou. Pak snadněji pochopí potřeby jakékoli změny.
- **Vzájemné vztahy** – vést lidi k vzájemné ohleduplnosti, toleranci a zájmu o problémy ostatních. Podněcovat a rozvíjet v nich soudržnost, vzájemnou pomoc a podporu. V prostředí probíhajících změn se umět vzájemně podporovat a společně překonávat překážky.

Přínosem změny klimatu školy pak bude zlepšení pozice školy v konkurenčním prostředí, efektivnější chod školy, kvalitní plnění úkolů vyplývajících z poslání školy a také vnitřní uspokojení všech zaměstnanců školy.

## 5. Marketing školy

Školy a jejich ředitelé si dnes již jasně uvědomují, že tlaky z vnějšího prostředí vyvolávají nové potřeby po vzdělávacích službách. Uvědomují si, že kvalitní vzdělávací program a nabídka školy musí vycházet nejen z požadavků klientů, ale zároveň z potřeb společnosti. Produkt školy musí tedy poskytovat ve vysoké kvalitě, v inspirujícím prostředí, v příznivé atmosféře a za pomoci vstřícné komunikace se všemi partnery školy, veřejností a především svými klienty. K tomu je potřeba zvolit strategii založenou na marketingovém řízení školy jehož cílem je vybudovat efektivně fungující školu.

Marketing v oblasti školství je často nesprávně spojován pouze s pojmy jako je reklama nebo forma podpory prodeje a proto dochází k domněnce, že marketing do oblasti školství nepatří. V odborné literatuře najdeme co vše marketing obsahuje a také především různé definice marketingu.

Podle Světlíka definice marketingu zní (19., s. 18):

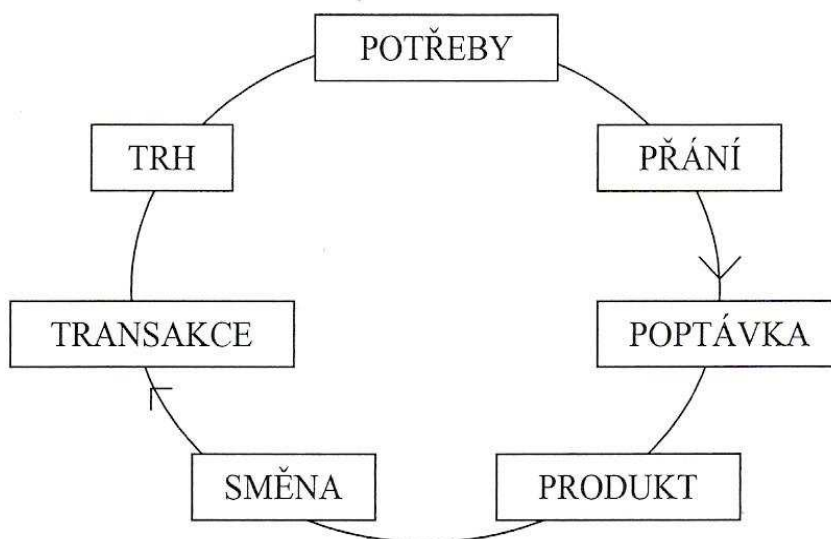
**„Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem zajišťujícím současně splnění cílů školy.“**

Obsáhlejší definici najdeme v (10., s. 7):

„Marketing je směnný proces, který zahrnuje řadu činností od provádění výzkumu trhu, analýzu prostředí, průzkum potřeb a přání zákazníků, přes koncepční činnosti, plánování, tvorbu produktu, volbu distribučních cest, cenovou politiku, promotion (marketingovou komunikaci), marketingový management a další činnosti s jediným cílem, kterým je uspokojování individuálních a hromadných potřeb zákazníků a jeho prostřednictvím dojde organizace ke splnění svých cílů.“

Aby škola mohla naplnit tuto definici a chovat se tak tržně, je potřeba vytvořit si kvalitní koncepci marketingu pro další rozvoj a konkurenceschopnost školy. Tím je potvrzeno, že marketing je neopomenutelnou součástí řízení školy. K pochopení podstaty marketingové koncepce přispívá obrázek č. 4 (10., s. 8):

Obrázek 4 – Podstata marketingové koncepce



Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*. Slovenské nakladatelstvo, Bratislava 1992, s.2

Vysvětlení tohoto obrázku spočívá v uvědomění si a správném vysvětlení jednotlivých bodů marketingové koncepce:

- Lidská potřeba – je stav pociťovaného nedostatku některého základního uspokojení (Maslovova teorie potřeb).
- Lidská přání – jsou tužby po specifickém uspokojování lidských potřeb.

- Poptávka – tvoří ji požadavky na specifické produkty, které jsou podloženy ochotou si je koupit. Poptávkou je souhrn přání zákazníka.
- Produkt - v marketingu zahrnujeme výrobek, službu, myšlenku, různou činnost, místo, organizaci. Produktem nazýváme cokoliv, co může uspokojit určitou potřebu.
- Směna – je akt, kdy za účelem získání určitého produktu poskytneme něco jako náhradu.
- Transakce – uskutečňuje se po dosažení dohody mezi stranami a tvoří ji výměna mezi dvěma stranami.
- Trh – označuje seskupení existujících a potencionálních zákazníků sdílejících zvláštní potřebu nebo přání, kteří jsou nebo by mohli být ochotni a schopni se účastnit směny, aby uspokojili tuto svou potřebu či přání.

## 5.1 Vnitřní marketing

Vnitřní marketing se týká především lidí a každý ředitel, který chce být úspěšný si uvědomuje, že nejcennějším kapitálem, se kterým disponuje, jsou lidé – zaměstnanci školy. Vnitřním marketingem rozumíme tedy řízení a vedení lidí, jejich motivaci, týmový management a vnitřní komunikaci. Praxe ukazuje, že škola může být pouze tak dobrá, jak dobří jsou lidé, kteří v ní pracují.

Světlík uvádí (19., s. 232):

„Vnitřní marketing je způsob řízení pracovníků školy vedoucí k tomu, aby fungovali jako motivovaný tým odborníků, jehož cílem je co nejvyšší stupeň naplnění poslání a cílů školy a tím i uspokojení potřeb jejich zákazníků a klientů.“

Vnitřní marketing školy můžeme rozdělit na čtyři samostatné oblasti :

- **Výběr a získávání pracovníků** (personální marketing) – je to určitá filozofie v oblasti řízení lidských zdrojů, vyhledávání a získávání nejvhodnějších lidí.
- **Efektivní vedení lidí** (leadership) – spočívá především v osobnosti ředitele a v jeho vztahu k pedagogickému sboru, ostatním zaměstnancům školy a žákům. Důležitý je také jeho styl řízení.
- **Motivace** – zatím ne příliš probádaná oblast, v odborné literatuře najdeme celou řadu motivačních teorií, ne vždy však použitelných pro specifické



prostředí škol. Je proto nutné vycházet z intuice, hledat v individuálních situacích nejoptimálnější řešení.

- **Vnitřní komunikace** – jeden z rozhodujících faktorů úspěšnosti práce vedoucího pracovníka. Efektivní vnitřní komunikace je podstatným faktorem efektivního řízení organizace a vnitřního klimatu školy.

Marketing je tedy nedílnou součástí řízení školy, a marketingový přístup školy se projevuje v její kultuře.

Jakubíková píše (10., s. 13): „O marketingu se tvrdí, že má tři dimenze:

- **Marketing jako kultura** – je chápán jako soubor hodnot a postojů, ve kterých zastává ústřední roli „zákazník“ jako důležitý faktor rozhodující o úspěchu školy.
- **Marketing jako strategie** – důraz je kladen na správnou volbu strategie naplnění poslání a dosažení stanovených cílů, tržní segmentaci, zacílení a umístování, a na dosahování úspěchu.
- **Marketing jako taktika** – manažeři volí různé taktiky tvorby marketingového mixu.“

Škola, která chce být úspěšná v konkurenčním prostředí, si musí vytvořit pomocí marketingového řízení strategický plán, který by měl zahrnovat vizi školy, analyzovat jak vnitřní tak vnější prostředí školy, definovat trh a kulturu školy.

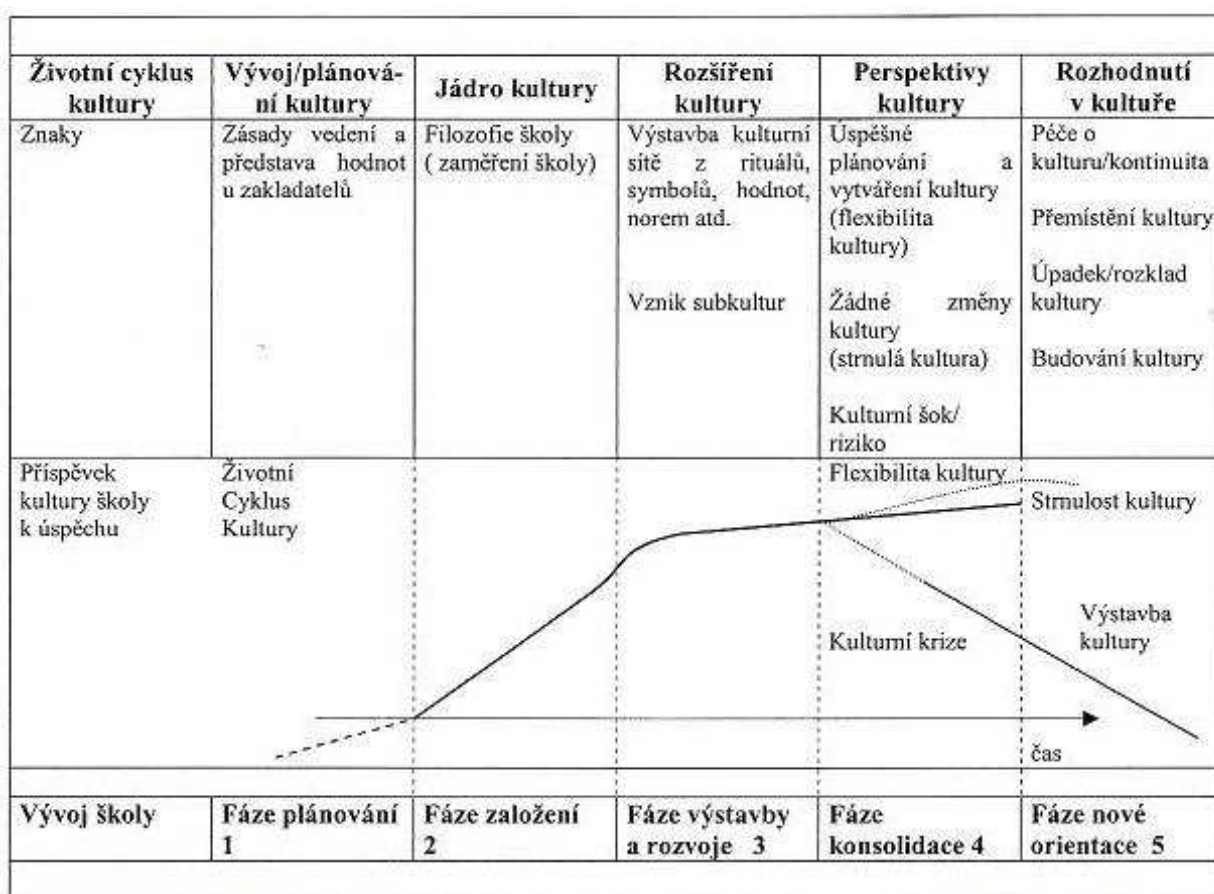
## 6. Strategie a kultura školy

Strategické směřování školy musí být podporováno její kulturou, jinak řečeno kultura školy musí být v souladu se strategií školy. Jak vysvětluje Antony (7., s. 12): „Pro dosažení úspěchu je nutná shodná orientace strategie a kultury školy, kdy vžitá kultura splývá se strategicky potřebnou kulturou. Není-li tomu tak, pak všechny snahy o dosažení vytyčených cílů jsou marné, a nezbyvá než se zabývat změnou kultury.“ Změna kultury školy však není jednoduchá záležitost a pokud chceme, aby splnila svůj účel, může trvat i několik let. Je nutné zjistit stav stávající kultury a stanovit strategicky potřebnou kulturu. Na základě zjištění stávající kultury je potřeba se

rozhodnout, zda stávající kulturu zachovat a pouze ji usměrňovat či mírně ovlivňovat, nebo udělat patřičné kroky ke změně kultury. To však vyžaduje velkou dávku trpělivosti, velmi dobrou přípravu a správnou realizaci. Největší a nejobtížnější část realizace změny leží na vedení školy, které musí jít příkladem a být vzorem.

L.Eger a D.Jakubíková uvádějí (7., s. 13): “Kultura školy prochází vývojovým cyklem, má své dynamické aspekty. Znalost tohoto cyklu a jeho zkoumání je nezbytným předpokladem úspěšného řízení procesu změn ve škole a transformace její kultury.“

Obrázek 5 – Životní cyklus kultury školy



Zdroj: Sackmann In: Meffert H.: Marketing-Management. Praha, Grada 1998, s. 404 – upraveno (Jakubíková 1999)

Škola by se měla zaměřit na soulad mezi stávající kulturou a strategicky potřebnou kulturou školy, nově vznikající či cíleně přetvářená kultura musí odpovídat změněným podmínkám jak vnitřního, tak vnějšího prostředí školy, a to především pro budoucí prosperitu školy. Tento proces však nikdy nekončí a kultura školy se musí

rozvíjet, pěstovat a utvářet či měnit stále, aby si škola udržela svou prestiž, image a dostatek klientů a byla vyhledávanou institucí i do budoucna.

# VÝZKUMNÁ ČÁST - METODOU DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

## 7. Cíle dotazníkového šetření

Mateřské školy se změnou zákona 561/2004 Sb. staly plnohodnotnou součástí vzdělávací soustavy ČR. Přestože nezajišťují stupeň vzdělání, platí pro ně všechny povinnosti z tohoto zákona vyplývající.

V současné době převratných změn v organizaci a proměně školství, v zavedení právní subjektivity vzrostly pravomoci a také povinnosti ředitelů všech druhů škol. K zvládnutí těchto náročných úkolů si musí ředitelky mateřských škol osvojit a v praxi používat celou škálu moderních metod řízení. Řídící proces se odehrává v reálném prostředí, s reálnými lidmi, ve specifickém klimatu pracovního kolektivu. K zvládnutí náročných úkolů je pozitivní klima jednou z podmínek úspěchu řídicího procesu. S využitím definice kultury školy lze do jisté míry změřit některé parametry klimatu školy pomocí vhodně zvoleného dotazníku. Na základě výsledků, respektive zjištěných odchylek od očekávaného stavu, rozdílů v názorech a postojích, lze formulovat opatření ke zlepšení řídicího procesu pro zlepšení klimatu školy.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit míru sdílení hodnot v oblastech vzájemné komunikace a týmové práce, vztahů na pracovišti a ke klientům, dále pak marketingu školy a hodnocení některých aspektů pracovních podmínek.

### 7.1 Stanovení hypotéz

- Komunikace je klíčovou podmínkou pro kvalitní kulturu školy.
- Velikost řízeného kolektivu může ovlivňovat klima ve škole.
- Sloučení více mateřských škol má negativní vliv na tok, přenos informací.

### 7.2 Dotazníky

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na ředitelky samostatných i sloučených mateřských škol, vedoucí učitelky, učitelky, provozní zaměstnance a zaměstnance školních jídelen. Dotazníky byly vypracovány pouze pro účel tohoto šetření a jejich vyplnění bylo zcela anonymní a na uvážení každého respondenta.

Při sestavování dotazníku jsem čerpala z teorie této problematiky, studijních materiálů získaných v rámci studia školského managementu a zároveň z praktické zkušenosti při výzkumu kultury školy ve své škole. Snažila jsem se volit otázky, které nejlépe specifikují kulturu školy a její klima a přiřadila jsem otázky i méně obvyklé (např. školní časopis). Z odpovědí na tyto otázky se dá poukázat na možnosti řešení či postupů při utváření, vylepšování či potřebné změně klimatu školy.

Před samotným rozesláním dotazníků jsem provedla pilotáž ve vzorku deseti respondentů ze svého blízkého okolí a na základě zpětné vazby provedla úpravu dotazníků. Dotazník původně obsahoval 52 otázek, na základě pilotáže jsem sedm otázek, vzhledem k jejich špatné, nekonkrétní zodpověditelnosti, vyřadila.

Text dotazníku je uveden v příloze č. 1.

Dotazník jsem rozdělila do dvou částí:

- identifikační údaje respondentů,
- otázky týkající se kultury školy v oblasti:
  - komunikace (1 - 11),
  - vnitřních i vnějších vztahů (12 - 27),
  - týmové práce (28 - 33),
  - marketingu (34 - 39),
  - pracovních podmínek (40 - 45)

Některé identifikační údaje z 1. části dotazníku jsem použila pouze informativně, pro vytvoření určité představy, např. kdy vznikla právní subjektivita, vzdělání respondentů a počty zaměstnanců.

Otázky dotazníku měly hodnotící škálu 1 – 4, kdy 1 = rozhodně ano, 2 = spíše ano, 3 = spíše ne, 4 = rozhodně ne. Otázky byly bodově hodnoceny. Bodové hodnocení každé otázky bylo zpracováno a zprůměrováno pro danou skupinu respondentů. Pro vyšetření rozdílných postojů skupin respondentů byly použity rozdíly průměrných bodových hodnot. V případě největších rozdílů mezi skupinami jsem konkrétní otázky a postoje k nim podrobila hlubšímu zkoumání. Získané výsledky jsem následně vyhodnotila a vzájemně porovnála.

### 7.3 Dotazníkové šetření

Dotazníky jsem rozeslala prostřednictvím internetu na 230 dostupných adres mateřských škol ve všech krajích naší republiky, se žádostí o předání dotazníků všem zaměstnancům školy. Návratnost dotazníků byla 257 dotazníků, z toho 165 dotazníků ze sloučených mateřských škol a 92 dotazníků ze samostatných mateřských škol.

Z návratnosti dotazníků se ukázalo, že na mateřských školách již dobře funguje práce s internetem a přístup k němu mají i učitelky, též dobrá komunikace a informační systém, kdy dotazníky ze škol došly poštou. Přehled respondentů je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Struktura a počty respondentů

	celkem	sloučené MŠ	samostatné MŠ
respondentů celkem	<b>257</b>	<b>165</b>	<b>92</b>
ředitelky	22	2	20
vedoucí učitelky	21	21	-
učitelky	142	94	48
provozní zaměstnanci	72	48	24

Tabulka udává přehledný obraz počtů respondentů, kteří jsou zastoupeni ve všech skupinách respondentů. Malé zastoupení je pouze ve skupině ředitelek sloučených mateřských škol. Dotazník ještě dělil skupinu provozních zaměstnanců na zaměstnance školních jídelen a provozní zaměstnance. Vzhledem k velmi malým až nepatrným rozdílům v názorech respondentů těchto dvou skupin jsem pro další výzkum tyto dvě skupiny sloučila a vytvořila pouze skupinu provozních zaměstnanců. Také je to jakási protiváha nepedagogických pracovníků proti pedagogickým pracovníkům.

Graf č. 1: Přehled respondentů po jednotlivých pracovních zařazeních v procentech



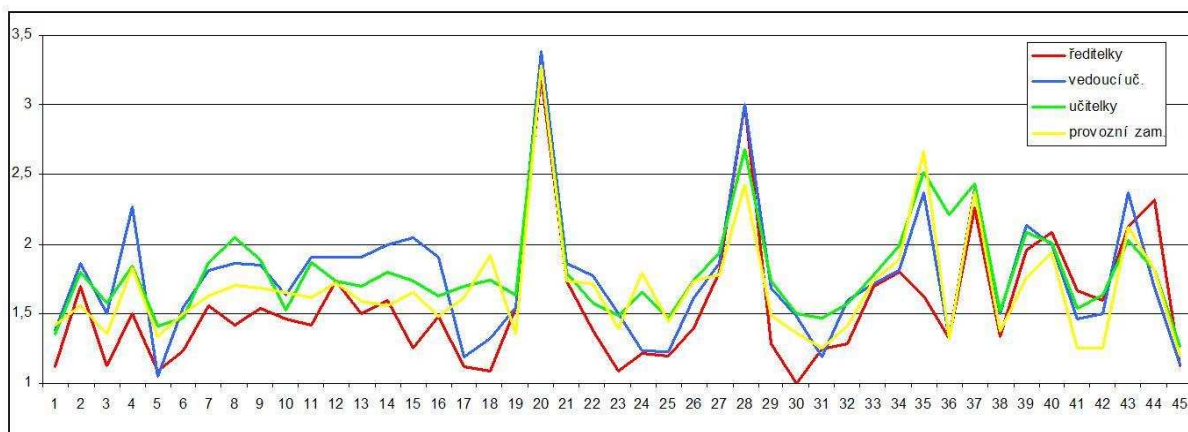
Graf č. 2: Přehled dosaženého vzdělání pedagogických pracovníků v procentech



## 8. Analýza dat

### 8.1 Hledání shodných postojů

Graf č. 3: Celkový pohled na strukturu odpovědí, který vyjadřuje postoj jednotlivých skupin respondentů k dotazované problematice (průměrné hodnoty, po jednotlivých pracovních zařazeních).



Z grafu č. 3 vyplývá určitá názorová shoda jednotlivých skupin respondentů, zároveň však v určitých oblastech otázek jsou zřetelně viditelné názorové rozdíly mezi jednotlivými skupinami respondentů.

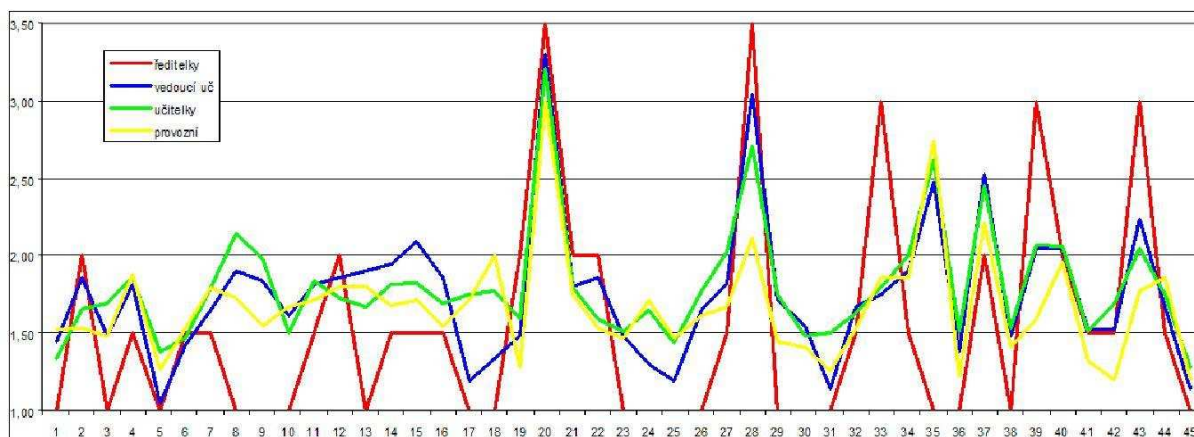
Výrazná shoda v názorech je evidentní v otázce č. 20 (Řešila byste konflikt na pracovišti prostřednictvím třetí osoby?), další výrazná shoda je v otázce č. 37 (Myslíte si, že má význam vydávat školní časopis?). U otázky č. 28 (Máte obavy nebo strach ze změn?) se ukázala poměrně velká shoda postojů pedagogických pracovníků, zatímco provozní zaměstnanci se změn spíše obávají.

Velmi významné pro toto šetření je, že se téměř všichni respondenti shodují v názoru na klima školy v otázce č. 33 (Jak vám vyhovuje klima na pracovišti?) a hodnotí ho vcelku pozitivně. Celkově lze říci, že respondenti reagovali na otázky výrazně pozitivně (průměrná bodová hodnota je menší než 2,5).

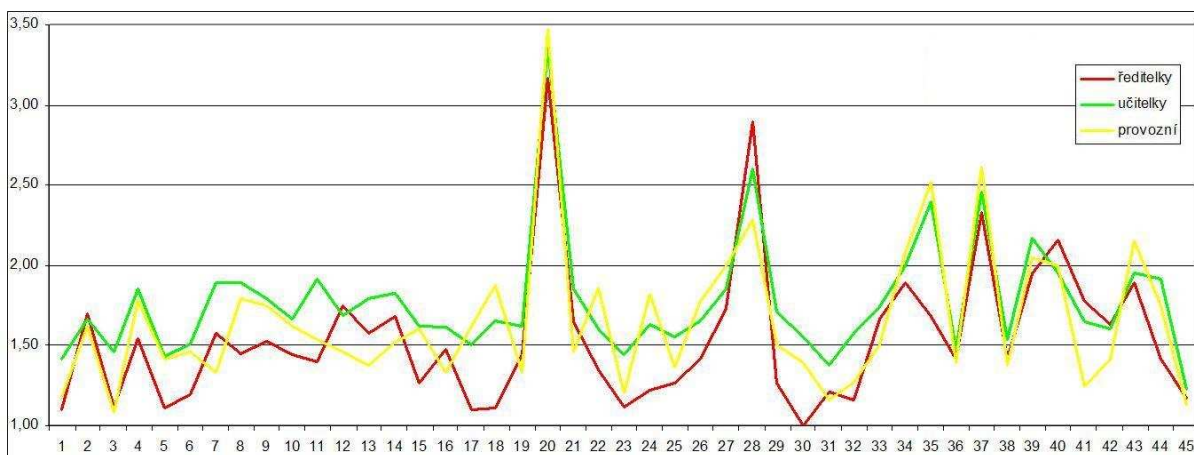
Při porovnání obdobných grafů (grafy č. 4 a 5) bodových hodnot odpovědí respondentů jen ze sloučených mateřských škol a jen ze samostatných mateřských škol lze vysledovat určité specifické rozdíly, kterým se dále budu věnovat z hlediska dříve vyslovených hypotéz.



Graf č. 4: Struktura odpovědí respondentů ze sloučených mateřských škol



Graf č. 5: Struktura odpovědí respondentů ze samostatných mateřských škol



Tato první zjištění lze shrnout do těchto závěrů:

- Respondenti z jednotlivých skupin pracovního zařazení a současně ze sloučených mateřských škol se téměř shodli v postojích k pěti otázkám (6, 20, 23, 32, 40), což je podstatně méně než ve skupině respondentů samostatných mateřských škol.
- Respondenti z jednotlivých skupin pracovního zařazení a současně ze samostatných mateřských škol se téměř shodli v postojích k devíti otázkám (2, 20, 31, 34, 36, 37, 38, 40, 45). Nejvíce shodných postojů zde bylo z oblasti marketingu školy.

## 8.2 Hledání rozdílů v postojích

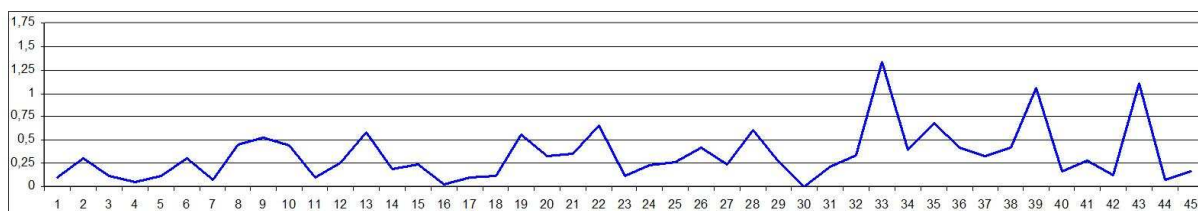
Grafy rozdílů v postojích mezi jednotlivými skupinami pracovního zařazení mi poskytly detailnější pohled na určité rozdíly v kultuře školy samostatných a sloučených zařízeních. Jedná se o rozdíl v průměrných bodových hodnoceních jednotlivých otázek vždy mezi dvěma vybranými skupinami pracovního zařazení.

Porovnáním postojů, respektive odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku mezi ředitelkami samostatných a ředitelkami sloučených mateřských škol (*graf č. 6*) jsem zjistila v některých směrech značné názorové rozdíly.

Nejvýrazněji se projevovaly v v oblastech:

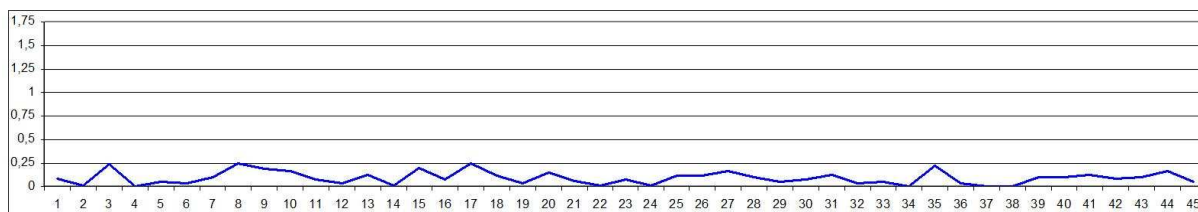
- týmové práce
- marketingu
- pracovních podmínek

*Graf č. 6: Rozdíl mezi postoji ředitelk sloučených a samostatných mateřských škol*



Názorové rozdíly učitelek samostatných a učitelek sloučených mateřských škol (*graf č. 7*) jsou minimální, což lze vysvětlit prakticky shodným pracovním zaměřením učitelek u obou typů škol, pravděpodobně i podobnými nebo stejnými problémy na pracovištích.

*Graf č. 7: Rozdíl mezi postoji učitelek sloučených a samostatných mateřských škol*

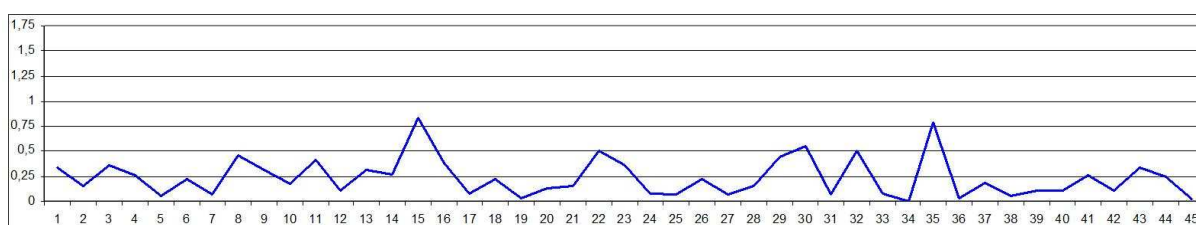


Rozdíly v postojích vedoucích učitelek sloučených mateřských škol a ředitelek samostatných mateřských škol (*graf č. 8*) jsou několikanásobně větší proti předchozímu grafu, přesto že se i zde v obou skupinách respondentů jedná o velmi podobné pracovní zaměření s hlavním důrazem na pedagogický proces.

Nejvýrazněji se projevily v oblastech:

- vnitřních a vnějších vztahů
- týmové práce
- marketingu

*Graf č. 8: Rozdíl mezi postoji vedoucích učitelek a ředitelek samostatných mateřských škol*

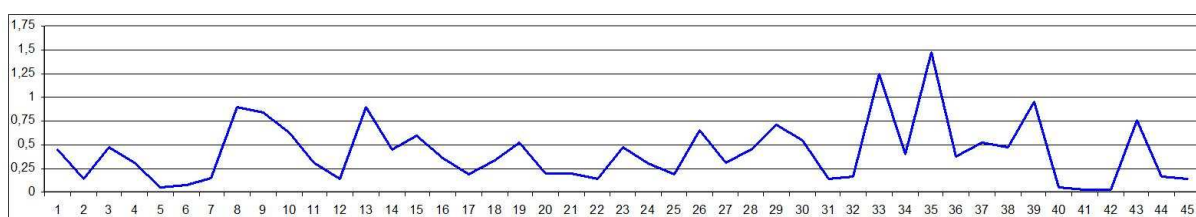


Naprosto největší rozdíly v postojích k dotazovaným oblastem vykazovala skupina ředitelek a skupina vedoucích učitelek sloučených mateřských škol (*graf č. 9*) a zároveň také téměř ve všech dotazovaných oblastech. Nejméně v oblasti týmové práce.

Nejvýrazněji se projevily v oblastech:

- komunikace
- vnitřních a vnějších vztahů
- marketingu
- pracovních podmínek

*Graf č. 9: Rozdíl mezi postoji ředitelek a vedoucích učitelek sloučených mateřských škol*

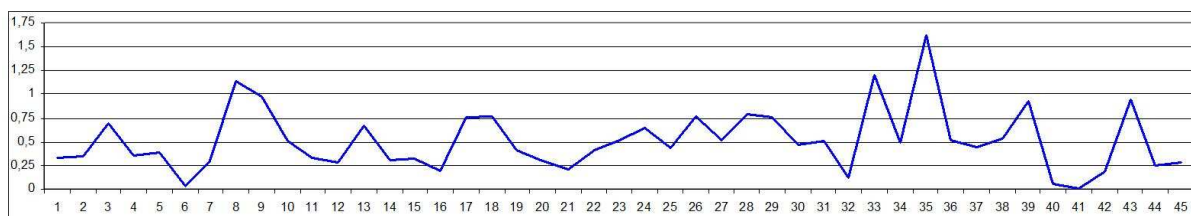


Rozdíly mezi postoji ředitelek sloučených mateřských škol a jejich učitelek (*graf č. 10*) jen potvrzují výše uvedená fakta. Rozdíly jsou dokonce hodnotově vyšší, než v předchozím grafu a týkaly se stejných oblastí.

Nejvýrazněji se projevovaly v oblastech:

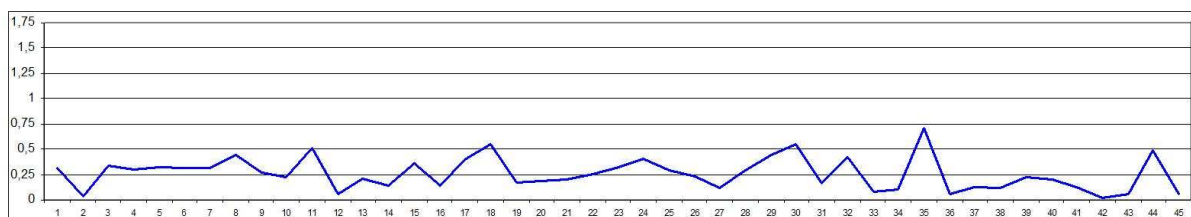
- komunikace
- vnitřních a vnějších vztahů
- marketingu
- pracovních podmínek

*Graf č. 10: Rozdíl mezi postoji ředitelek a učitelek sloučených mateřských škol*



Rozdíly mezi postoji ředitelek samostatných mateřských škol a jejich učitelek (*graf č. 11*) samozřejmě také existují, ale nejsou nijak dramatické. Rozdíly jsou více než dvakrát nižší než v předešlém grafu, ale jejich struktura je jiná.

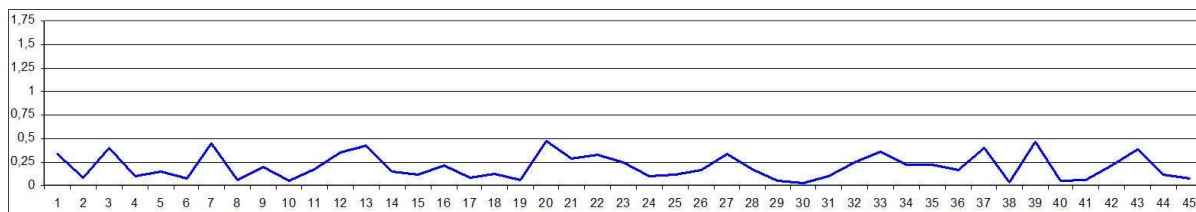
*Graf č. 11: Rozdíly mezi postoji ředitelek a učitelek samostatných mateřských škol*



Pro úplnost jsem ještě provedla srovnání postojů provozních zaměstnanců sloučených a samostatných mateřských škol (*graf č. 12*). Přesto, že problémy a motivace těchto skupin respondentů jsou poněkud jiné než u pedagogického

personálu, i jejich postoje jsou součástí kultury a klimatu školy a jejich názory a potřeby musí být brány v potaz z hlediska manažerského.

*Graf č. 12: Rozdíl mezi postoji provozních zaměstnanců sloučených a samostatných mateřských škol*



Z těchto globálních porovnání jsem odvodila, že názorové rozdíly jsou nejvýraznější mezi ředitelkami a vedoucími učitelkami sloučených mateřských škol a zároveň mezi ředitelkami a učitelkami sloučených mateřských škol.

Z tohoto zjištění jsem vyvodila, že větší rozdíly v postojích vznikají ve sloučených mateřských školách, ve vertikální rovině, oproti rozdílům mezi skupinami na stejné pracovní úrovni a zároveň mezi mateřskými školami samostatnými a sloučenými, tedy v horizontální rovině. Výrazné rozdíly v postojích mezi ředitelkami sloučených a samostatných mateřských škol ukazují na odlišné pojetí kultury školy v závislosti na velikosti subjektu. Zároveň mohou mít vliv na kulturu i podmínky z vnějšího prostředí opět ve vazbě na velikost subjektu.

Pokud rozdíly v názorech narušují kulturu školy, pak je třeba vyhledávat příčiny. Z tohoto důvodu jsem se zaměřila na další, podrobnější analýzu jednotlivých otázek dotazníku. Z každé oblasti jsem vybrala otázky, které při předchozím zkoumání vykazovaly největší rozdíly. Rozborem těchto otázek můžeme docílit pochopení názorových rozdílů a pomocí nástrojů řízení měnit postupně a nenásilně problematické oblasti v kultuře školy.

## 8.3 Detailní analýza vybraných otázek

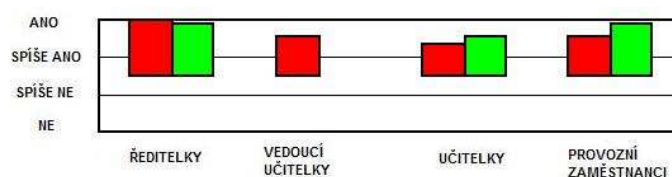
### 8.3.1 Oblast komunikace

#### Otázka č.3: Podporuje vedení školy změny, inovace?

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda vedení podporuje změny a inovace které ovlivňují vnější i vnitřní prostředí školy v souvislosti s kulturou školy.

Tabulka č. 2 : Průměrné bodové hodnoty

Otázka č. 3	sloučené MŠ	samostatné MŠ
ředitelky	1,00	1,12
vedoucí učitelky	1,48	-
učitelky	1,69	1,46
provozní zaměstnanci	1,48	1,08



Vyhodnocení:

Ředitelky sloučených mateřských škol jednoznačně odpověděly na tuto otázku „rozhodně ano“ (1,00), mezi ředitelkami samostatných mateřských škol se vyskytly malé odchylky (1,12), které naznačily, že ne všechny tyto ředitelky jednoznačně podporují změny a inovace. U vedoucích učitelek je podpora změn ještě nižší (1,48), ale je téměř stejná jako u učitelek samostatných mateřských škol (1,46). Učitelky sloučených mateřských škol vnímají tuto podporu ještě méně (1,69). Mezi provozními zaměstnanci sloučených a samostatných mateřských škol je pak vnímání podpory změn vedením rozdílné (1,48, 1,08).

Z postojů je zřejmé, že obě skupiny ředitelek si jsou vědomy potřeby změn a inovací v závislosti na konkurenceschopnosti školy, dostatečném množství klientů a příznivé image školy. Vedoucí učitelky stejně jako učitelky samostatných mateřských škol projevily určité obavy ze změn, které mohou pramenit z nedostatečné informovanosti a vysvětlení potřebnosti změn. Největší obavy ze změn mají učitelky sloučených mateřských škol, které mohou být způsobeny víceúrovňovým řízením a tím větším zpožděním potřebných informací ke kvalitnímu plnění úkolů, z možnosti zkreslených informací, či z nedostatku zdrojů. Provozní zaměstnanci obou typů škol zaujali adekvátní postoj jako učitelky těchto typů škol. Domníván se, že důvodem jsou stejné překážky.

Doporučení:

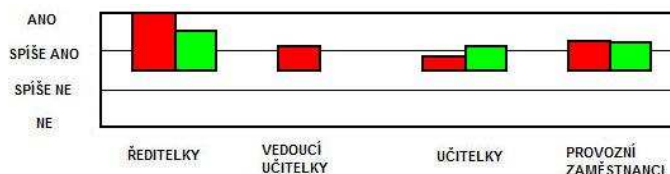
- Vytvořit funkční – obousměrný komunikační systém se zpětnou vazbou.
- Vysvětlovat potřebu změn a inovací, poukazovat na přínos a efektivitu včetně objasňování důvodů a vytváření podmínek k realizaci změn.
- Podporovat iniciativu každého jednotlivce a ocenit ji.
- Promyšleně delegovat kompetence a s nimi související pravomoci k uskutečnění změn, zejména ve sloučených mateřských školách.

### Otázka č.8: Vnímáte kontrolu jako přínos pro další práci?

Tato otázka je zaměřena na zefektivnění práce pomocí kvalitní, motivující a povzbuzující kontroly.

Tabulka č. 3: průměrné bodové hodnoty

Otázka č. 8	sloučené MŠ	samostatné MŠ
ředitelky	1,00	1,45
vedoucí učitelky	1,90	-
učitelky	2,14	1,90
provozní zaměstnanci	1,72	1,79



Vyhodnocení:

Na tuto otázku odpověděly ředitelky sloučených mateřských škol „rozhodně ano“ (1,00), ředitelky samostatných mateřských škol tak jednoznačné nebyly (1,45). Vedoucí učitelky kontrolu jako přínos vnímají ještě méně (1,90). Nejhůř jsou na tom učitelky sloučených mateřských škol (2,14), učitelky samostatných mateřských škol vnímají kontrolu stejně jako vedoucí učitelky (1,90). Mezi provozními zaměstnanci sloučených a samostatných mateřských škol je jen nepatrný rozdíl (1,72; 1,79).

Ředitelky sloučených mateřských škol vnímají kontrolu jako nutnou potřebu pro hladký chod školy, pro kvalitu pedagogického procesu, pro vytváření zpětné vazby, pro zlepšování komunikace mezi zaměstnanci a tím jako přínos pro další práci. Ředitelky samostatných mateřských škol tuto kontrolu patrně nedoceňují. Učitelky sloučených mateřských škol vykazují obavy z kontrol a to větší než učitelky ze samostatných mateřských škol. Jako přínos ji však ještě vnímají. Vedoucí učitelky mají stejné obavy z kontrol jako učitelky samostatných mateřských škol. Domnívám

se, že je to vytížeností nadřizovaných, kdy se projevuje nedostatek potřebných informací k následným kontrolám. Přesto i ony kontrolu jako přínos vnímají. Provozní zaměstnanci shodně uvedli přínos kontroly.

Doporučení:

- Preferovat plánovanou, konstruktivní kontrolu se zpětnou vazbou, před nahodilými či ojedinělými kontrolami bez předem daných pravidel. Dát lidem možnost vyjádřit se a svůj postoj obhájit a tak ukázat nové cesty a postupy.
- Společně se zamýšlet nad klady a zápory a opět společně konzultovat další postup. Shromažďovat další poznatky a diskutovat o nich.
- Zaměřit se na pravidelnou evaluaci a autoevaluaci pedagogického procesu a zároveň osobnostního rozvoje a dalších činností. Zamýšlet se nad přínosem kontroly pro sebe sama.
- Motivovat – např. s výstupy z kontrolních činností pracovat jako s motivačním nástrojem.

### 8.3.2 Oblast vztahů

Otázka č.13: **Myslíte si, že komunikace o cílech školy je dostatečná?**

Tato otázka je v současné době, v souvislosti se zaváděním Rámcových vzdělávacích programů velmi aktuální. Znalost cílů školy by měla být samozřejmostí pro všechny zaměstnance školy. Je to otázka, která též definuje vztah jednotlivých zaměstnanců ke škole, ke ztotožnění se s řízením školy s její prezentací na veřejnosti a s kulturou školy.

Tabulka č. 4: průměrné bodové hodnoty

Otázka č. 13	sloučené MŠ	samosvatné MŠ
ředitelky	1,00	1,58
vedoucí učitelky	1,90	-
učitelky	1,67	1,79
provozní zaměstnanci	1,81	1,38





Vyhodnocení:

Na tuto otázku odpověděly ředitelky sloučených mateřských škol „rozhodně ano“ (1,00), ředitelky samostatných mateřských škol tak jednoznačné nebyly (1,58). Vedoucí učitelky vnímají komunikaci o cílech školy ještě jako dostatečnou (1,90). Učitelky sloučených mateřských škol (1,67) a učitelky samostatných mateřských škol (1,79) se domnívají, že komunikace je vcelku dostačující, přesto ne zcela úplná. Provozní zaměstnanci samostatných mateřských škol (1,38) mají větší povědomí o cílech školy než provozní zaměstnanci sloučených mateřských škol, ti vidí komunikaci o cílech jako spíše dostatečnou, přičemž jejich výpověď je nejméně kladná ze všech sledovaných skupin (1,81).

Ředitelky sloučených mateřských škol si myslí, že o cílech školy je komunikováno dostatečně, že patrně není v této oblasti potřeba většího úsilí. Ředitelky samostatných mateřských škol o tom tak zcela přesvědčeny nejsou. Vyjadřují potřebu komunikovat o cílech školy. Vedoucí učitelky mají potřebu komunikace k této problematice ještě větší, zamýšlejí se nad dalšími možnostmi, jak cíle školy přiblížit zaměstnancům a dosáhnout ztotožnění se s cíly školy. Učitelky obou typů škol vyjadřují potřebu komunikace o cílech školy o něco nižší než vedoucí učitelky, chtějí naplňovat cíle školy a chybí jim patrně některé informace či vysvětlení. Provozními zaměstnanci se v této otázce poněkud rozcházejí. Domnívám se, že u sloučených mateřských škol je to dáno větší „vzdáleností“ od ředitelství školy, které stanovuje konkrétní cíle sloučeného zařízení, kdežto tito zaměstnanci vnímají spíše dílčí cíle odloučeného pracoviště s jeho specifiky a autonomií.

Doporučení:

- Dát jasně, zřetelně a srozumitelně na vědomí všem zaměstnancům jaké cíle škola má, kam směřuje a co se od lidí očekává. Snažit se vytvořit pocit sounáležitosti a loajality.
- Vysvětlovat a argumentovat na podporu cílů školy na jednotlivých úrovních řízení.
- Motivovat lidi k seberealizaci a tím k plnění cílů školy, vytvářet jim vhodné podmínky pro pochopení potřeby znalosti cílů školy a tím k rozvoji sebe sama a samozřejmě ke zvýšení prestiže školy

### Otázka č.18: **Máte možnost podílet se na řešení pracovních problémů?**

Touto otázkou jsem chtěla zjistit jak dalece mohou jednotliví zaměstnanci škol zasahovat do řešení pracovních problémů, či jak se angažují v této oblasti.

Tabulka č. 5: průměrné bodové hodnoty

Otázka č. 18	sloučené MŠ	samostatné MŠ
ředitelky	1,00	1,11
vedoucí učitelky	1,33	-
učitelky	1,77	1,66
provozní zaměstnanci	2,00	1,88



Vyhodnocení:

Ředitelky sloučených mateřských škol jednoznačně odpověděly na tuto otázku „rozhodně ano“ (1,00). Z pohledu ředitelek samostatných mateřských škol (1,11) je dána možnost podílet se na řešení pracovních problémů téměř vždy. Vedoucích učitelky se také přiklánějí v této otázce k možnosti podílení se na řešení pracovních problémů (1,33). Učitelky samostatných mateřských škol (1,77) a učitelky sloučených mateřských škol (1,66) jsou na v grafu od sebe vzdáleny jen minimálně. Nejmenší podíl na řešení pracovních problémů mají provozní zaměstnanci sloučených mateřských škol (2,00), o něco větší provozní zaměstnanci samostatných mateřských škol (1,88).

Ředitelky sloučených mateřských škol považovaly kladnou odpověď na tuto otázku jako samozřejmost, protože řešit problémy je jejich povinností vzhledem k funkci ředitele školy. Ředitelky samostatných mateřských škol se s předešlou skupinou téměř ztotožňují, přesto malá odchylka svědčí o jistém nepochopení této otázky. Ředitel školy by měl o pracovních problémech vědět a ze svého titulu se snažit je pomoci řešit. Vedoucí učitelky si jsou též vědomy nutnosti řešení pracovních problémů a podílejí se na jejich řešení, přesto mají pocit, že ne vždy jsou plnohodnotnými partnery při řešení pracovních problémů. Učitelky obou typů škol řeší pracovní problémy a vnímají svůj podíl na řešení pracovních problémů jako dostačující. Provozní zaměstnanci samostatných mateřských škol se v praxi vyjadřují k pracovním problémům více než provozní zaměstnanci sloučených mateřských škol.

Doporučení:

- Nic není nemožné – vše se dá řešit. Přesvědčit všechny zaměstnance, že mohou kdykoliv a s jakýmkoliv problémem přijít. Odstraňovat strach a obavy z rozhovorů o problémech.
- Vysvětlovat, že k dosažení cílů nevede cesta bez překážek, je proto potřeba hledat cesty nejvhodnější, nejpříjemnější, které však nemusí být nejkratší a nejschůdnější.
- Problémy řešit, vyhledávat, tzn. zjišťovat jejich výskyt a příčiny, umět problém popsat.
- Nezavírat oči před problémy ve vztazích, které zdánlivě se školou nemají nic společného. Vztahy vytvářejí klima školy, které může mít vliv na klienty a s tím je spojen výběr školy klienty a následně naplněnost školy.

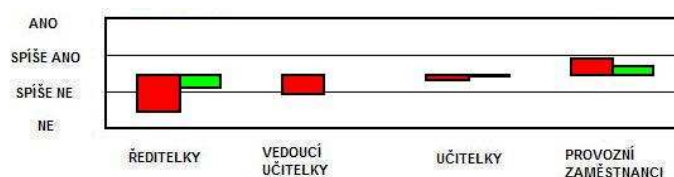
### 8.3.3 Oblast týmové práce

Otázka č.28: **Máte obavy nebo strach ze změn?**

Každá změna s sebou nese nějaké riziko, někdy pro jednotlivce, jindy pro celou skupinu. Touto otázkou jsem chtěla zjistit jak velké obavy ze změn pociťují zaměstnanci mateřských škol, jak silně pociťují strach z možného ohrožení.

Tabulka č. 6: průměrné bodové hodnoty

Otázka č. 28	sloučené MŠ	samostatné MŠ
ředitelky	3,50	2,89
vedoucí učitelky	3,05	-
učitelky	2,70	2,60
provozní zaměstnanci	2,11	2,29



Vyhodnocení:

Tento graf je vyjádřen v opačném porovnání.

Ředitelky sloučených mateřských škol nejsou zcela beze strachu a obav (3,50), větší obavy a strach vykazují ředitelky samostatných mateřských škol (2,89). Vedoucí učitelky jsou v grafu postaveny mezi ředitelky obou typů škol. Učitelky obou typů škol

pociťují strach a obavy ze změn téměř shodně (2,70; 2,60). Největší strach vykazují provozní zaměstnanci sloučených mateřských škol (2,11), o něco méně (2,29) provozní zaměstnanci samostatných mateřských škol.

Všechny skupiny respondentů mají obavy ze změn. Uvědomují si, že změny jsou potřebné, ale se změnami přicházejí nejistoty. Z průzkumu vyplynulo, že největší obavy mají provozní zaměstnanci obou typů škol a hned za nimi učitelky také obou typů škol. Ředitelky a vedoucí učitelky mají větší přehled, procházejí různými kurzy a školeními, studují a dále se vzdělávají a tudíž jsou připraveny na řešení a zdolávání obav a strachu ze změn. Je zajímavé, že větší obavy mají ředitelky samostatných mateřských škol před vedoucími učitelkami. Dobré zvládání změn vypovídá o dobrých vzájemných vztazích ve vnitřním prostředí školy, a to se samozřejmě odráží v pozitivním klimatu školy. Vliv tu samozřejmě má stávající kultura školy.

Doporučení:

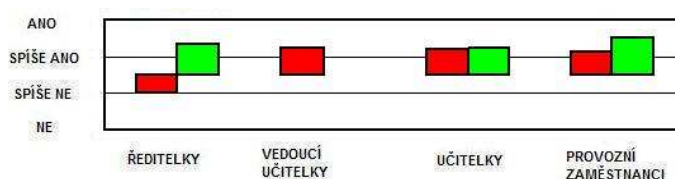
- Změnu představit jako nutnost, vysvětlovat ji tak, aby každý jednotlivý zaměstnanec pochopil její potřebnost a její přínos jak pro školu, tak pro každého zvlášť.
- Vhodně a stále komunikovat, získat si spojence, kteří budou změnu podporovat a dále prezentovat.
- Nedopustit názor, že dříve se něco dělalo špatně, nebo, že to konkrétní člověk dělal špatně. Je potřeba zaměřit se na odhalování příčin nedostatků a na jejich nápravu.
- Zamyslet se nad potřebou změny v kultuře školy pokud si to žádá strategie školy.

### Otázka č.33: Jak vám vyhovuje klima na pracovišti?

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jak jsou respondenti spokojeni s klimatem školy a zda se projeví rozdíl ve vnímání klimatu mezi oběma typy škol.

Tabulka č. 7: průměrné bodové hodnoty

Otázka č. 33	sloučené MŠ	samostatné MŠ
ředitelky	3,00	1,67
vedoucí učitelky	1,75	-
učitelky	1,80	1,74
provozní zaměstnanci	1,86	1,50



Vyhodnocení:

Ředitelkám sloučených mateřských škol klima na pracovišti spíše nevyhovuje (3,00). Ředitelkám samostatných mateřských škol spíše vyhovuje (1,67). Vedoucí učitelky (1,75) se velmi přibližují k názoru ředitelek samostatných mateřských škol. Učitelky obou typů škol pociťují klima na pracovišti téměř shodně a v podstatě jim vyhovuje. Nejvíce vyhovuje klima provozním zaměstnancům samostatných mateřských škol (1,50), o něco méně (1,86) provozním zaměstnancům sloučených mateřských škol. Je zajímavé, že pracovní klima vyhovuje, nebo spíše vyhovuje všem zaměstnancům obou typů škol kromě ředitelek sloučených subjektů. Vypovídá to o shodných postojích těch účastníků pracovního klimatu, kteří nejsou v přímém řízení pracovního procesu, či řídí jen menší kolektiv, což je samostatná mateřská škola, nebo odloučené pracoviště sloučeného subjektu. Největší vliv na utváření stabilního, pozitivního klimatu mají vzájemné vztahy, ochota ke spolupráci a vstřícná komunikace.

Doporučení:

- Pozitivní klima zásadně ovlivňuje kvalitu práce a spolupráce pedagogického i nepedagogického personálu. Příznivé klima kompenzuje nejistoty a také ekonomické nedostatky. Je proto nutné, aby vedení školy šlo příkladem, podporovalo pozitivní vzájemné vztahy a spolupráci mezi zaměstnanci.
- Silné klima může vzniknout pokud se podaří postoje účastníků co nejvíce sblížit. Je proto potřeba podporovat vzájemnou důvěru a úctu mezi všemi zaměstnanci. Vést zaměstnance ke správné a asertivní komunikaci, k dovednosti ocenit práci ostatních a k umění přijímat kritiku.
- Je potřeba zamyslet se nad průzkumem klimatu školy, zvolit vhodné nástroje zjišťování klimatu a na základě analýzy začít vytvářet strategický plán pozitivního klimatu školy.

### 8.3.4 Oblast marketingu

#### Otázka č.35: Propagujete dění ve vaší škole prostřednictvím médií?

Tato otázka byla zaměřena na zmapování ochoty prezentovat mateřskou školu na veřejnosti prostřednictvím médií.

Tabulka č. 8: Průměrné bodové hodnoty

Otázka č. 35	sloučené MŠ	samostatné MŠ
ředitelky	1,00	1,68
vedoucí učitelky	2,48	-
učitelky	2,62	2,40
provozní zaměstnanci	2,74	2,52



Vyhodnocení:

Na tuto otázku odpověděli ředitelky sloučených mateřských škol „rozhodně ano“ (1,00), ředitelky samostatných mateřských škol tak jednotný názor neměly (1,68). Ostatní skupiny respondentů byly téměř v úplné shodě. Vedoucí učitelky (2,48), učitelky sloučených mateřských škol (2,62), učitelky samostatných mateřských škol (2,40), provozní zaměstnanci (2,74 a 2,52).

Ředitelky sloučených subjektů mají potřebu prezentovat svou školu a dění v ní prostřednictvím médií. Důvodem je patrně dostat do podvědomí lidí existenci sloučeného subjektu. Samostatné ředitelky se v průměru shodují na „spíše ano“, domnívám se, že toto upřednostňují především ty ředitelky, které se potýkají s nedostatkem přijatých dětí. Respondentům ze zbývajících skupin je medializace mateřské školy vcelku lhostejná. Vedení obou typů škol by mělo podniknout kroky ke změně postoje k tomuto problému.

Doporučení:

- Vysvětlovat a zdůvodňovat potřebnost zviditelnění se především rodičovské veřejnosti pro konkurenceschopnost školy, pro dostatek žáků.
- Pomocí médií se škola dostane do podvědomí lidí, vyvolá zvědavost a zájem získat o škole co nejvíce informací.
- Je potřeba promyšleně a cíleně prezentovat školu v médiích. Upozorňovat na program školy, výjimečnost školy, mimoškolní aktivity.
- Pozor na negativní upozornění na školu, protože oslabuje image školy a důvěru v kvalitu školy.

### Otázka č.39: **Myslíte si, že je vhodné nabízet nadstandardní aktivity?**

Touto otázkou jsem chtěla zjistit zda nadstandardní aktivity vnímají zaměstnanci jako součást vzdělávací nabídky mateřských škol.

Tabulka č. 9: Průměrné bodové hodnoty

Otázka č. 39	sloučené MŠ	samostatné MŠ
ředitelky	3,00	1,95
vedoucí učitelky	2,05	-
učitelky	2,08	2,17
provozní zaměstnanci	1,59	2,05



Vyhodnocení:

Ředitelky sloučených mateřských škol ohodnotily nabídku nadstandardních aktivit „spíše ne“ (3,00). Ředitelky samostatných mateřských škol „spíše ano“ (1,95). Vedoucí učitelky (2,05) se blíží k názoru ředitelek samostatných mateřských škol. Učitelky obou typů škol hodnotí nabídku téměř shodně a „spíše ano“ (2,06; 2,17). Provozní zaměstnanci sloučených mateřských škol (1,59) vidí nabídku nadstandardních aktivit více vhodnou než provozní zaměstnanci (2,05) samostatných mateřských škol.

Toto zjištění ukazuje na jiné pracovní zaměření ředitelek sloučených subjektů. Ředitelky jsou značně vytíženy řízením školy, vedením lidí, tvorbou plánů a nadstandardní aktivity pro ně nejsou prioritou. Ostatní pedagogičtí pracovníci se na tuto problematiku dívají téměř shodně, je to prezentace jejich práce se zaměřením na oblast, kterou preferují a ve které cítí své větší ocenění ze strany rodičů.

Doporučení:

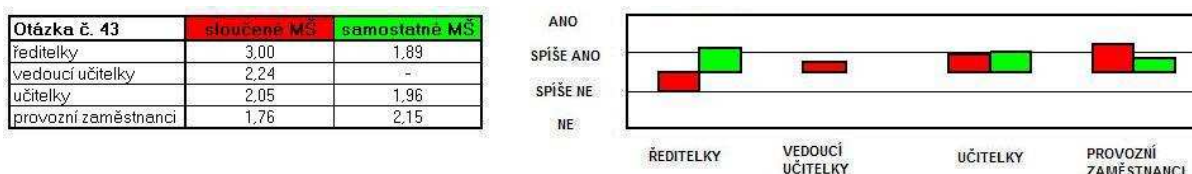
- Zamyslet se nad potřebností nadstandardních aktivit. Co to přinese škole, co jednotlivým pracovníkům.
- Provést dotazníkové šetření mezi rodiči o požadavcích na nadstandardní aktivity, především co se týče škály nabídky a náplně jednotlivých nabídek.
- Zjistit ochotu pedagogů tyto aktivity uskutečňovat a každopádně by měly korespondovat s jejich preferencemi.

### 8.3.5 Oblast pracovních podmínek

Otázka č.43: **Máte ve vaší škole zázemí pro samostudium, po dobu nepřímé práce.**

Touto otázkou jsem chtěla zjistit jak všichni zaměstnanci ze svých pozic vnímají možnost samostudia v prostorách školy a klidného zázemí pro toto studium.

Tabulka č. 10: Průměrné bodové hodnoty



Vyhodnocení:

Ředitelky sloučených mateřských škol vyhodnotily toto zázemí jako „spíše ne“ (3,00). Ředitelky samostatných mateřských škol „spíše ano“ (1,89). Vedoucí učitelky (2,24) hodnotí zázemí pro samostudium téměř neutrálně. Učitelky obou typů škol se shodují s velmi malým rozdílem (2,05; 1,96) na „spíše ano“. Provozní zaměstnanci sloučených mateřských škol (1,76) vidí toto zázemí pro pedagogy lépe než provozní zaměstnanci samostatných mateřských škol (2,15).

Je zajímavé, že ředitelky sloučených subjektů hodnotí toto zázemí negativně. Pramení to snad z jejich větší náročnosti na podmínky pro samostudium, které vidí v dostatečném množství a kvalitě vzdělávacích materiálů a samozřejmě v klidném a podnětném prostředí (což na tomto funkčním místě asi není jednoduché zajistit). Učitelky obou typů škol jsou se zázemím poměrně spokojené, na školách jsou patrně vyhrazeny prostory pro klid při samostudiu. Provozní zaměstnanci sloučených mateřských škol vidí ze svého pohledu zázemí pro všechny pedagogy vcelku dostačující a kvalitní. Provozní zaměstnanci samostatných mateřských škol prostředí pro samostudium pedagogů hodnotí také kladně, přesto o něco hůře než jejich kolegyně ze sloučených subjektů. V dobrém zázemí pro samostudium se projevuje také kvalitní kultura školy, která podněcuje zaměstnance k získávání dalších kompetencí.

Doporučení:

- Vytvořit pro samostudium oddělený prostor, s dostatkem studijního materiálu.



- Zajistit přístup k internetu a tím k dalším potřebným informacím a umožnit tak rozvoj dalších znalostí a dovedností.
- Konzultovat samostudium, které by mělo korespondovat se zájmy jednotlivce a zároveň s potřebami školy.

## 9. Potvrzení hypotéz

V úvodu výzkumné části jsem stanovila tři hypotézy, které se týkaly kultury školy, vlivu kultury na klima školy a vzájemných vztahů kultury školy a řízení.

### Hypotéza č. 1: **Komunikace má vliv na sdílení hodnot a tedy i na kulturu školy**

Výsledky dotazníkového šetření tuto hypotézu potvrdily. Malé rozdíly ve sdílení hodnot svědčí o dobré komunikaci (viz též 8.1). Respondenti ze samostatných mateřských škol hodnotili komunikaci lépe (1,57) než respondenti ze sloučených mateřských škol (1,65) a následně z grafů rozdílů v postojích vyplynulo, že rozdíly v postojích mezi jednotlivými skupinami pracovního zařazení respondentů ze samostatných mateřských škol byly podstatně menší než mezi jednotlivými skupinami pracovního zařazení respondentů ze sloučených mateřských škol.

### Hypotéza č. 2: **Velikost řízeného kolektivu může ovlivňovat klima ve škole**

Tato hypotéza se potvrdila. Malé názorové rozdíly, pozitivní hodnocení vnitřních vztahů a týmové spolupráce charakterizují příznivé klima ve škole. Největší názorové rozdíly jsou mezi ředitelkami sloučených mateřských škol a jejich učitelkami (0,51), pak mezi ředitelkami sloučených mateřských škol a jejich vedoucími učitelkami (0,42). Menší názorové rozdíly jsou mezi ředitelkami samostatných mateřských škol a jejich učitelkami (0,26) a nejmenší názorový rozdíl (0,16) se potvrdil mezi vedoucími učitelkami a učitelkami sloučených mateřských škol.

### Hypotéza č. 3: **Sloučení více mateřských škol do jednoho subjektu má negativní vliv na tok, přenos informací.**

Tato hypotéza se potvrdila. U sloučených mateřských škol do jednoho subjektu je mnohem delší cesta informačního toku vzhledem k tomu, že jde přes další řídicí stupeň. Respondenti ze samostatných mateřských škol (1,58) hodnotí tok informací (oblast komunikace) pozitivněji než respondenti ze sloučených mateřských škol (1,65). Tento rozdíl v hodnocení mi dále potvrdil detailní rozbor konkrétních otázek č.7 (1,70; 1,77), č.13 (1,65; 1,73), č.14 (1,63; 1,79).

## 10. Závěr práce a její využitelnost

Cílem této práce bylo vytipovat nejvýznamnější aspekty kultury školy, které mají vliv na klima školy, které mohou upevňovat a posilovat příznivou kulturu školy, a formulovat doporučení pro zlepšování kultury školy.

Tato práce poskytuje informace, které mohou využít při řízení svých škol jak ředitelky samostatných mateřských škol, tak sloučených mateřských škol, ale i ředitelé sloučených základních škol s mateřskou školou. Pohled všech zaměstnanců mateřských škol ukazuje na oblasti kultury, které je potřeba průběžně mapovat, analyzovat a vyhodnocovat a na základě výsledků přijímat nutná opatření či uvažovat o možnostech nových cest rozvoje kultury školy. Dotazníkové šetření přineslo zjištění, že kultura školy je sdíleným fenoménem všech zaměstnanců škol, přesto jsou rozdíly ve vnímání kultury školy mezi samostatnými a sloučenými subjekty. Pro řízení změn v kultuře školy považuji za nejdůležitější vstřícnou a otevřenou komunikaci, která jasně a srozumitelně objasňuje očekávání managementu od jednotlivých zaměstnanců, podporuje jejich iniciativu pomocí motivace a ocenění, vytváří pozitivní klima pro vnitřní vztahy a spolupráci mezi zaměstnanci. Dále pak musí vedení školy promyšleně delegovat kompetence a s nimi související pravomoci, zaměřit se na pravidelnou evaluaci a autoevaluaci především pro přínos k dalšímu rozvoji školy včetně její kultury. Plánovitě podporovat další vzdělávání všech zaměstnanců školy a v neposlední řadě spolupracovat se všemi partnery školy.

Každá škola, která se snaží pěstovat silnou kulturu školy bude do budoucna schopna omezovat možné ohrožení školy, a její konkurenceschopnost bude větší a trvalejší.

## Seznam použité literatury

1. ANTOŠOVÁ, M. *Marketing-mix v personalistice*, Moderní řízení, 10/2005, s. 42 – 44, ISSN 0026-8720
2. BACÍK, F., KALOUS J., SVOBODA J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu 1*. Praha, Karolinum 1995. ISBN 80–7184-010–6
3. BACÍK, F., KALOUS J., SVOBODA J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu 2*. Praha, Karolinum 1995. ISBN 80–7184-025–4
4. ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*, Praha: Univerzita Karlova – Pedagogická fakulta, 2004
5. EGER, L. *Personální řízení*. Technická univerzita v Liberci, 2004. ISBN 80-7083-799-3
6. EGER, L.; EGEROVÁ, D. *Image školy*. Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-440-4
7. EGER, L.; JAKUBÍKOVÁ, D. *Kultura školy*. Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-441-2.
8. HEROLD, C.; FURST-BOWE, J.; MOONEY, C. *Aplikace TQM ve školství*, Moderní řízení, 3/2006, s. 16 - 18, ISSN 0026-8720
9. HINTOŠOVÁ, A. *Jak vytvořit podnikovou strategii*, Moderní řízení, 12/2005, s. 33 - 35, ISSN 0026-8720
10. JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing školy*. Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-460-9
11. KOŽÁTKOVÁ, S. *Překážky vytváření příznivého klimatu školy*, Informatorium 1/2005, s. 9 – 11. ISSN 1210-7506
12. KOŽÁTKOVÁ, S. *Učitelé vytvářejí školní klima*, Informatorium 3/2006, s. 8 - 9. ISSN 1210-7506
13. NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management*, GRADA, 1996. ISBN 80-7169-260-3
14. PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*, GRADA, 1993. ISBN 80-7169-018-X
15. POL, M.; HLOUŠKOVÁ, L.; NOVOTNÝ, P. , aj. *Kultura školy*, Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3746-6
16. PRÁŠILOVÁ, M. *Projektování v mateřské škole*. Olomouc: HANEX, 2004. ISBN 80-85783-44-4

17. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*, 4. aktualizované vydání, Portál, Praha 2003. ISBN 80-7178-772-8
18. SLAVÍKOVÁ, L. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Praha: Univerzita Karlova – Pedagogická fakulta, 2003
19. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-176-5
20. SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8
21. VEBER, J. a kol. *Management Základy, prosperita, Globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5

## Příloha č. 1

### Dotazník pro bakalářskou práci

K vyplňování dotazníku:

Ve sloučených MŠ pod jednou právní subjektivitou je myšlena MŠ jako celý subjekt.

Vaše pracovní zařazení

Ředitelka	
Vedoucí učitelka	
Učitelka	
Provozní zaměstnanec	
Zaměstnanec ŠJ	

Nejvyšší ukončené vzdělání

SS	
VOŠ	
VŠ Bc.	
VŠ Mgr.	

Identifikace školy:

počet tříd Vaší MŠ

počet tříd celkem

	Samostatná MŠ	počet tříd Vaší MŠ	počet tříd celkem
	MŠ sloučená s jinou MŠ (1)		
	MŠ sloučená s jinými MŠ – kolik		
	ZŠ sloučená s MŠ		

Právní subjektivita:

Před rokem 2003	
Od 1.1.2003	

Počet zaměstnanců celé MŠ

Pedagogové	
Provozní zaměstnanci	
Školní jídelna	

Vyplnění dotazníku:

Označte křížkem, které z následujících tvrzení nejlépe vystihuje váš postoj, názor:

1 – rozhodně ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – rozhodně ne.

<b>Dotazník - kultura školy</b>		1	2	3	4
1	Stanovilo vedení školy jasnou a srozumitelnou vizi školy?				
2	Je chování a styl práce všech zaměstnanců školy v souladu s proklamovaným posláním školy?				
3	Podporuje vedení školy změny, inovace?				
4	Je vedení školy schopno předvídat změny, které školu čekají?				
5	Jsou pedagogické a provozní porady pro chod MŠ potřebné?				
6	Jsou pedagogické a provozní porady ve vašem zařízení smysluplné?				
7	Jste spokojená s úrovní přenosu informací ve vaší MŠ?				
8	Vnímáte kontrolu jako přínos pro další práci?				
9	Jsou hodnotící pohovory pro vás přínosem?				
10	Znáte kritéria hodnocení vaší práce?				
11	Je řešení pracovních problémů ve vaší MŠ založeno na názorech spolupracovníků?				
12	Vyhovují vám vzájemné vztahy na pracovišti?				
13	Myslíte si, že komunikace o cílech školy je dostatečná?				
14	Je komunikace o cílech a procesech změn v rámci rozvoje školy dostatečná?				
15	Ví ředitelka o silných a slabých stránkách zaměstnanců?				
16	Považujete klima ve škole za dostatečně tvůrčí?				
17	Projevujete zájem o pracovní problémy kolegů?				
18	Máte možnost podílet se na řešení pracovních problémů MŠ?				
19	Řešila byste konflikt na pracovišti okamžitě?				
20	Řešila byste konflikt na pracovišti prostřednictvím třetí osoby?				
21	Je úroveň spolupráce ve škole dostatečná?				
22	Máte dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči?				
23	Cítíte se být užitečnou součástí týmu?				
24	Považujete klienty školy za své partnery?				

25	Považujete vaše vystupování na veřejnosti za reprezentaci školy?				
26	Využíváte různé možnosti prezentace školy pro oslovení rodičů - vašich budoucích klientů?				
27	Dokáží vás rodiče pochválit za vaši práci?				
28	Máte obavy nebo strach ze změn?				
29	Dokážete se přizpůsobit změnám ve škole?				
30	Ztotožňujete se s koncepcí vaší školy?				
31	Vyhovuje vám týmová práce ve třídě?				
32	Vyhovuje vám týmová práce v rámci MŠ?				
33	Jak vám vyhovuje klima na pracovišti?				
34	Považujete za důležité informovat veřejnost prostřednictvím médií o dění ve vaší škole?				
35	Propagujete dění ve vaší škole prostřednictvím médií?				
36	Domníváte se, že některé prvky kultury školy mohou ovlivnit rozhodování rodičů, vašich budoucích klientů, při výběru vhodné MŠ?				
37	Myslíte si, že má význam vydávat školní časopis?				
38	Myslíte si, že má význam pořádat den otevřených dveří?				
39	Myslíte si, že je vhodné nabízet nadstandardní aktivity?				
40	Jste spokojená s vybavením vaší MŠ?				
41	Jste spokojená s pověstí vaší MŠ?				
42	Jste spokojená s úklidem, výzdobou a prostředím vaší MŠ?				
43	Máte ve vaší škole zázemí pro samostudium, po dobu nepřímé práce?				
44	Když se vám něco nelíbí, dokážete to říci?				
45	Když se vám něco líbí, dokážete to pochválit?				