

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

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Klima školy
- význam v řídicí práci ředitele**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Mgr. Marta Karasová

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí práce: PaedDr. Jiří Knoll

Datum odevzdání práce: 10. duben 2006

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením PaedDr. Jiřího Knolla.

K práci jsem použila literatury a pramenů uvedených v seznamu.

podpis autora

Resumé:

Závěrečná práce se zabývá problematikou klima školy se zaměřením na komunikaci, motivaci, empatii a hodnocení. Vychází z teoretických a výzkumných poznatků a jejich aplikování v praxi. Přínos závěrečné práce je v proměně slabých stránek v silné stránky vedoucí ke zlepšení klima školy.

Summary:

This final work is about problems of a school climate with a view to communication, motivation, empathy and evaluation. It is on the basis of theoretical and experimental knowledge and its applying in practice. Contribution of this work is in transformation of weak aspects into strong ones leading to improving of the school climate.

Klíčová slova:

Klima školy, prostředí, komunikace, motivace, demotivace, empatie, pochvala, hodnocení, dovednosti, schopnosti, povinnosti, koncepce, strategie, vize, prezentace, veřejnost, pedagogičtí pracovníci, vzdělávání, týmová spolupráce, delegování, styl řízení, finanční prostředky, management

OBSAH

strana

ÚVOD	7
1. PŘEHLED POZNATKŮ O ŘEŠENÉ PROBLEMATICE	9
1.1 Komunikace	9
1.1.1 Verbální komunikace.....	11
1.1.2 Neverbální komunikace.....	13
1.2 Motivace	17
1.2.1 Teorie motivace.....	18
1.2.2 Maslowova teorie potřeb.....	18
1.2.3 Herzbergova teorie dvou faktorů.....	19
1.2.4 McGregorova „Teorie X“ a „Teorie Y“	20
1.2.5 Vroomova teorie očekávání	21
1.2.6 Adamsova teorie spravedlivé odměny.....	21
1.2.7 Nežádoucí motivace.....	22
1.3 Empatie	23
1.4 Hodnocení	23
2. VLASTNÍ VÝZKUM	26
2.1 Cíl práce, hypotézy.....	26
3. ZÁVĚR	38
4. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	39
5. PŘÍLOHY	41

ÚVOD

Pro svoji závěrečnou bakalářskou práci jsem si zvolila téma, které se významně podílí na chodu školského zařízení.

Klima ve škole ovlivňují vnější a vnitřní faktory. Mezi vnější faktory můžeme zařadit celospolečenské klima, mikroklima obce, sociokulturní prostředí, vliv státní správy a samosprávy, velikost školy a její typ. Mezi vnitřní faktory zahrnujeme složení pedagogického sboru a žáků, koncepcí práce, styl řízení školy, který udává jasná pravidla, způsob komunikačního informačního systému a podmínky pro práci školy.

Na klima školy má velký vliv styl řízení. Dobrý ředitel by měl zvolit takový styl řízení, který má kladný vliv na rozvoj školy.

Domnívám se, že příznivé klima v zařízení kladně působí na žáky, zaměstnance i na veřejné mínění o naší škole. Na veřejném mínění se velkou mírou podílí samotní zaměstnanci tím, jak „ prezentují „ školské zařízení. Vedení školy by mělo vytvářet takovou atmosféru důvěry, kde zaměstnanci budou spolupracovat a komunikovat. Žáci snadno vycítí, pokud vzájemná spolupráce není taková, jaká by měla být. U nás je to o to důležitější, že zde máme děti s nařízenou ústavní výchovou, které musíme vychovávat a také jim poskytnout vzdělání. Na výchově se podílí pedagogičtí pracovníci i ostatní personál potřebný k zajištění chodu zařízení.

Škola by měla odpovídat současným potřebám společnosti. Klima školy ovlivňuje pedagogický proces v zařízení. Má vliv na vzájemné vztahy mezi vedením a učiteli, učiteli, žáky, rodiči a veřejností. Klima školy ovlivňuje vzájemná spolupráce mezi všemi zaměstnanci. Spolupráce učitelů ve škole je jednou z podmínek profesionálního růstu učitelů a rozvoje školy jako celku. Myslím si, že spolupráce ve školském zařízení je nutná a žádoucí.

Cílem mé práce je analýza vnitřního prostředí školy se zaměřením na komunikaci, motivaci, vzájemnou empatii a hodnocení. V práci budu analyzovat vnitřní prostředí školského zařízení, kde pracuji a porovnáám je se školou, kam jezdím jako předsedkyně zkušební komise k závěrečným zkouškám.

Smysl práce vidím v porovnání výsledků „své,, školy s jinou školou a přeměnou slabých stránek v silné stránky školy. Tak bychom měli zajistit další rozvoj školského zařízení. První část práce je zaměřena na teoretické zpracování vybraných témat

vnitřního prostředí školy. Ve druhé, praktické části budu analyzovat jednotlivé odpovědi respondentů. Ty budou dále zpracovány do tabulek a grafů.

1 PŘEHLED POZNATKŮ O ŘEŠENÉ PROBLEMATICE

1.1 Komunikace

Pojem slova komunikace může mít několik významů. Komunikace jako veřejné dopravní prostředky, spojení nebo jako nástroj sloužící k dorozumívání a předávání informací. Závěrečná práce je zaměřena na komunikaci, která je nutná k dorozumívání. Při komunikaci dochází k výměně informací a zároveň k poskytování informací.

V psychologickém slovníku komunikací rozumíme: „ 1 dorozumívání, sdělování, přičemž obecně k. není specificky lidským jevem, existuje i u živočichů, na rozdíl od jazyka 2 v psychol. především přenos myšlenek, emocí, postojů a jednání od jedné osoby ke druhé 3 ve fyziol. k. v situacích: a) podnět-odpověď, b) podnět-bez odpovědi => klíč metakomunikační „

(Hartl, P. ; Hartlová, H. *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 2000.ISBN 80-7178-303-X.)

Latinský výraz *communicare* má stejnou platnost jako slovo *participare*. Pro aktivní účast obou stran bychom mohli použít výraz *participare*. Nejde jen o pouhé předávání informací. Komunikace je opravdová tehdy, jestliže druhá strana zprávu pochopí tak, jak byla míněna. Při komunikaci se snažíme přesvědčit ostatní , aby jednali podle našeho přání. Některé podniky si nechávají proškolit své zaměstnance v oblasti komunikačních dovedností. Proškolení manažeři snadněji získávají druhou stranu pro další spolupráci. Školení pedagogických pracovníků v komunikačních dovednostech je ve školství málo využíváno.

Řízení bez komunikace není možné. Ředitel zodpovídá za funkčnost systému. Ve školách musí být vytvořen takový komunikační systém, který zajistí jasné a srozumitelné předávání informací mezi pracovníky. K tomu nám slouží moderní technické komunikační prostředky. Dokážeme komunikovat efektivně ? Ne vždy tomu tak je.

Umění sdělovat a umění naslouchat patří mezi základní manažerské dovednosti. Někdy stačí, aby byla použita nevhodná gesta a komunikace může být jednou stranou ukončena. Úspěšný manažer musí umět **sdělovat** i **naslouchat**.

Při komunikaci jsou předávány informace, které by měly být pravdivé. Řídící pracovník by měl zajistit způsob ověřování pravdivosti poskytnuté informace, aby nedocházelo k chybnému reprodukování.

Sdělování:

verbálně – slovy
neverbálně – mimoslovně
činy – jednání a konání

Naslouchání:

ušima
očima
srdcem

Poměr zastoupený v komunikaci můžeme vyjádřit v procentuálním poměru:

➤	naslouchání	45 %
➤	mluvení	30 %
➤	čtení	16 %
➤	psaní	9 %

Jestliže porovnáme verbální a neverbální komunikaci, pak v procentuálním vztahu:

➤	verbální komunikace	55 %
➤	neverbální komunikace	45 %

Procentuální poměr se může změnit. Záleží na informaci, na její náplni a prožitkové hloubce.

(Mikuláščík, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha : Grada,2003.ISBN 80-2472-0650-4)

„ Je ironií moderního světa, že v době, kdy se slova šíří díky moderní technice rychlostí světla po celé naší zeměkouli a valí se na nás jako vodopád, vymizely nejdůležitější dovednosti mezilidského styku – naslouchat lidem, s nimiž přicházíme do bezprostředního styku „

Michael Jacobs

V další části se budu zabývat projevy verbální a neverbální komunikace. Tyto formy komunikace se navzájem doplňují. Občas se stává, že jedna forma supluje druhou

v plné míře. Někdy dochází k rozporu mezi slovy a chováním. U naslouchajícího to může způsobit rozpaky. Neví na čem je.

1.1.1 Verbální komunikace

Význam pojmu verbální komunikace je myšleno jako vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace je ve školství velmi důležitá. Bez ní se neobejdeme.

Verbální komunikaci můžeme dále dělit na:

- přímou nebo zprostředkovanou
- mluvenou nebo psanou
- živou nebo reprodukovanou

Verbální komunikací se zabývají různé obory – lingvistika – jazykověda, filologie – nauka o řeči, rétorika, filozofie – logika, semiotika a jiné další obory.

Verbální komunikace je nebytnou součástí sociálního života. Vyjadřujeme se slovy. Ten, kdo rozumí našemu jazyku, ten rozumí našim myšlenkám. Jazyk nám určuje jak vnímáme, jak vidíme, jak smýšlíme o světě, o skutečnostech kolem sebe.

Některým lidem nedělá problém mluvit před davem lidí a někoho to může stresovat. Dobrý řečník uplatňuje ve svém projevu paralingvistické prvky.

Paralingvistické prvky

- | | | | |
|----------------|----------------|---------------|------------------|
| ☺ Hlasitost | ☺ Kvalita řeči | ☺ Pomlky | ☺ Rychlost řeči |
| ☺ Emoční náboj | ☺ Chyby v řeči | ☺ Frázování | ☺ Plynulost řeči |
| ☺ Výška hlasu | ☺ Objem řeči | ☺ Barva hlasu | ☺ Slovní vata |

Verbální komunikace ovlivňuje vztahy mezi pracovníky. Neobejdeme se bez ní ani v pracovně právních vztazích. Příjemný hlas navodí i lepší atmosféru v jednání, než hlas, z něhož je cítit napětí. Vyučování se bez komunikace také neobejde. Slouží k předávání informací žákům. Ti by pak měli umět použít předané informace k rozvoji své osobnosti.

Hlasitost verbálního projevu

Intenzita projevu určuje příjemnost nebo nepříjemnost pro posluchače. Také vypovídá o mluvčím, jak silně chce zapůsobit, přilákat pozornost. Při projevu bychom měli hlasitost obměňovat, abychom zabránili monotónnosti. Tichá řeč bývá projevem nesmělosti, ale někdy i rozhodnosti. Hlasitá řeč většinou znamená vitalitu, sebevědomí, přátelskost a uvolněnost. Ale, také může být projevem špatného sebeovládání.

Kvalita řeči

Ta se projevuje v tom, zda je sdělení věcné a srozumitelné. Někteří řečníci naopak mluví nepřesně, neurčitě, rozvláčně. U posluchačů to může způsobit nezáměr o předávané informace.

Plynulost řeči, pomlky, frázování

Příliš plynulá řeč není vhodná k upoutání pozornosti. Špatně se poslouchá. Vhodné je střídání rychlosti, tempo, plynulost s pomlkami a kladením vyššího a nižšího důrazu na různá slova. Pomlky v řeči můžeme použít úmyslně nebo neúmyslně. Neúmyslnost pomlky působí rušivě. Naproti tomu úmyslné pomlky zesílí účinnost projevu. Učitelé by měli správně členit slova a pomlky v podobě frázování tak, aby byl správně chápán obsah informace. Pomlka může být pro žáky výzvou k přemýšlení nad tématem. U někoho může být pomlka projevem uraženosti nebo pohrdání. Jsou-li pomlky mezi slovy kratší než půl vteřiny, tak řeč působí nepřirozeně, zmateně jako drmolání. Pro lepší porozumění je nezbytné frázování řeči. Pokud řečník dovede měnit tempo řeči, udělat pomlku tam, kam patří, zdůrazní akcent, mění i zabarvení hlasu a rychlost řeči, pak posloucháme se zaujetím. **Rychlost verbálního projevu**

Při projevu je lepší měnit tempo řeči. Příliš rychlá řeč vede snadno k únavě, protože posluchač se musí soustředit na projev s větším úsilím, aby vše postřehl. To může vést k oscilaci pozornosti. Důležité informace bychom měli říkat pomaleji a zřetelně. Ředitel musí zvolit takové tempo řeči, aby ostatní správně pochopili předanou informaci. Impulzivní a temperamentní lidé mívají rychlejší tempo řeči. Rychlá řeč může být projevem nevázanosti nebo nervozity. Pomalé tempo řeči je považováno za projev rozvahy, věcnosti, vyrovnanosti, ale i zpomalenosti, váhavosti. Pedagogičtí pracovníci by měli používat přiměřené tempo řeči. Příliš rychlé tempo může vyvolat nezáměr o učivo.

Výška tónu v řeči

Výška a zabarvení hlasu bývá u každého jedince různá. Hlubší hlas působí přesvědčivěji a důvěryhodněji než vyšší hlas. Příjemný hlas ovlivní naše jednání a chování.

Objem řeči

Za určité časové období produkuje určité množství slov. Ta je u každého individuálně odlišná. Statisticky bylo zjištěno, že ženy produkuje až dvojnásobně více slov než muži. Některé jedince bychom mohli označit za nemluvné. Z nějakých důvodů nemají potřebu mluvit. Při výkladu ve škole musí učitel použít takový objem dat, informací, které si žáci zapamatují. Velké množství informací může způsobit „přehlcení“ a nepochopení podstatného.

Barva hlasu a emoční náboj

Pro každého jedince je určitá složka barvy hlasu konstantní. Podle zabarvení hlasu poznáme a rozlišíme jedince od ostatních. Proměnlivost hlasového zabarvení bývá projevem emočního prožitku mluvčího. Jedinec mluvící monotónně bývá vnímán jako nudný a chladný. Z hlasu ředitele mnozí vycítí, jak je naladěný. Vyučující by měli měnit hlasové zabarvení, aby jejich výklad nebyl nudný. Někteří jedinci jsou citliví na melodii hlasu. Z jemných záchvěvů hlasu dovedou posoudit to, co se odehrává v psychice toho druhého.

Slovní vata

Je označení pro slova, která používáme v projevu, aniž si to uvědomujeme. Mohou to být různá citoslovce, adjektiva – prostě, jaksí apod. Při hledání správných výrazů mluvčí produkuje slovní vatu.

Chyby v řeči

Jedná se o chyby artikulační, nesprávnou výslovnost písmen, huhlání, přeřikávání, zadrhávání, koktání, polykání koncovek, ale i přehnané artikulování. Zabíhavé myšlení, opomenutí hodnotíme také chybně. Stane se, že řečník uvede jen část z toho, co prezentoval jako celek.

1.1.2 Neverbální komunikace

Probíhá prostřednictvím řeči těla. Projevy neverbální komunikace nejsou tak přísně kontrolovány jako řeč. Doplnuje verbální projev, může zesílit jeho účinek a

regulovat jej. Neverbální komunikace se projevuje prostřednictvím držení těla, jeho pohybů, výrazů obličeje, pohledů a pohybů očí, vzdáleností mezi komunikujícími, signálů ovládnutí prostoru, dotyků, druhem oděvu a jeho barev. Očima získáváme až 80 % informací.

Rozdíl mezi verbální a neverbální komunikací spočívá v tom, že první je úmyslná, spojená s rozumem a druhá bývá často neúmyslná, směřuje do světa emocí. Výraz tváře posluchače nás informuje o tom, do jaké míry nás poslouchá, vnímá. Lidé nabití energií bývají velmi komunikativní, extravertovaní, společenští. Z neverbální zprávy získáváme informace o pocitech, postojích lidí. Neverbální chování u kolegů si uvědomujeme, ale ne vždy je snadno interpretujeme. Stává se, že paušalizujeme, generalizujeme a přeceňujeme neverbální chování.

Největší význam bývá kladen na neverbální projevy v oblasti obličeje a hlavy – oční kontakt, mimika. Na druhém místě to bývají pohyby rukou a paží. Na třetím místě to jsou pohyby a pozice těla a nohou. Žáci ve škole sledují výraz obličeje učitele a z toho usuzují, jaká to bude hodina. To samé se dá vyčíst z výrazu ředitele. Dobrý ředitel si je vědom vlivu neverbální komunikace na podřízené. Ovlivňuje tak klima školy a výkonnost pedagogických pracovníků. Napětí mezi pedagogickými pracovníky zhorší také kvalitu výuky.

Neverbální komunikace

- ☼ Mimika
- ☼ Gestika
- ☼ Pohledy
- ☼ Kinezika
- ☼ Posturika
- ☼ Proxemika
- ☼ Haptika
- ☼ Chronemika
- ☼ Teritorium
- ☼ Rekvizitové signály
- ☼ Parametry prostředí
- ☼ Neurovegetativní reakce

Neverbální komunikace ovlivňuje klima školy, působí na vzájemné vztahy. Někdy o to více, aniž bychom se vyjádřili slovně.

Mimika

Jedná se o pohyby obličejových svalů. Řadíme je mezi nejvýraznější sdělovače emocí. Mimikou vyjadřujeme to, co prožíváme, jaký máme vztah ke sdělení, k objektu o němž se mluví. Posluchačům dáváme signál na to, co prožíváme. Mimiku řadíme mezi jemnou formu komunikačních signálů.

Gestika

Výrazem označujeme záměrné pohyby rukou, hlavy, popřípadě nohou. Užíváme je při popisování tvaru, rozdělení. Posluchači pak lépe pochopí to, co sdělujeme. Někdy užíváme gesta, aniž si je uvědomujeme. Můžeme například ukázat směr, dát palec nahoru. Vyučování se bez gest neobejde.

Posturika

Znamená držení těla, napětí nebo uvolnění, polohu rukou nebo nohou. Je signálem emočního stavu, zaujetí, postoji k partnerovi a ke sdělení. Někdo se při projednávání krčí a jiný stojí vzpřímeně.

Kinezika

Jedná se o spontánní pohyby různých částí těla. Nesmíme zaměřovat s gesty. Jedince můžeme rozpoznat podle specifických pohybů na dálku. Jestliže si hladím bradu, tak ostatní se většinou domnívají, že přemýšlím.

Pohledy

V komunikaci hrají oči důležitou roli. Sdělují, ale též přijímají informace. Jestliže budeme chtít někoho získat pro komunikaci, tak bychom měli navázat co nejdříve zrakový kontakt. Pohled by však neměl být příliš dlouhý. Mohl by zvyšovat podrážděnost a napětí.

Proxemika

Tímto pojmem označujeme vzdálenost při komunikaci. Každý z nás potřebujeme určitý prostor, abychom se cítili příjemně. Sympatičtí lidé udržují kratší vzdálenost při komunikaci.

Vzdálenost rozdělujeme do čtyř základních skupin.

1. intimní – od úplného dotyku až po půl metru
2. osobní – od půl metru až do dvou metrů, vliv prostředí, téma
3. skupinová – od jednoho metru do deseti metrů, na poradě, ve třídě
4. veřejná – od dvou metrů do sto metrů, projev na náměstí

Pokud někomu narušíme jeho prostor, pak se necítí příjemně.

Teritorium

Jde o projev vlastního vztahu k určitému prostoru nebo předmětu. Každý z nás potřebuje určitý osobní prostor. V komunikaci se projevuje tím, že si své teritorium posluchač brání.

Haptika

Je komunikace dotykem. Jestliže s někým komunikujeme, tak se ho někdy dotýkáme. Doteky mohou být různého významu. Může se jednat o doteky formální nebo neformální, přátelské, intimní. Záleží na tom, jaký máme k druhému vztah. Nejčastěji si podáváme ruce, poplácáme někoho po rameni nebo po paži.

Chronemika

Jedná se o způsob vyjádření, užití a struktury času ve vztahu k lidem. Jak využíváme čas při komunikaci. Zda protahujeme rozhovor a nebo máme tendenci co nejrychleji sdělit informaci. Většinou neradi čekáme na druhé, máme pocit, že jim na nás nezáleží. Účastníci jednání by měli respektovat právo obou stran na stejné časové vstupy do rozhovoru.

Neurovegetativní reakce

Každý z nás reaguje na podněty, které na nás působí. Někdy stačí, aby si ředitel pozval do kanceláře pracovníka k pohovoru. Může u něj dojít k fyziologickým změnám, které se podílí na snížení či zvýšení krevního tlaku, frekvence dýchání apod. Tyto reakce jen stěží ovládáme vlastní vůlí. Prozradí nás třes rukou, zčervenání, pocení a další změny.

Rekvizitové prostředky a celkový image

Při komunikaci používáme tužku, brýle a jiné prostředky se kterými si hrajeme. Na někoho tak můžeme působit nejistě, nevyrovnaně. Image dotváříme tím, jak se oblékáme, jaký máme vkus, zda jsme čistí a svěže vonící.

Prostředí

Prostředí působí na posluchače při komunikaci a ovlivňuje jejich chování a jednání. Lépe se budeme cítit ve známém prostředí než v neznámém. Ideální je, pokud máme příjemné pocity pohody a klidu. Hodně informací o podřízeném můžeme získat z návštěvy v jeho kanceláři. Zjistíme, zda je kolega pořádkumilovný, je-li zaměřen na svou práci a mnoho dalších informací.

Sdělování činy

Lidé mezi sebou hovoří o tom, co dělají. Zaujímají stanoviska, vyjadřují úctu a respekt a nebo naopak pohrdají jinými. Mnozí slibují, že budou v práci pečliví, ale ve skutečnosti práci odbývají. Řídící pracovníci musí provádět kontrolu, aby bylo vše tak, jak má být.

Ve školství by měl být kladen větší důraz na komunikační dovednosti. Při vytváření školních vzdělávacích programů vznikají pracovní skupiny – týmy, které spolu musí spolupracovat. Má-li být spolupráce účinná, úspěšná musí se všichni vzájemně respektovat. Tím také ovlivňují klima školy.

Dobry vedoucí pracovník by měl vybírat členy skupiny a pověřovat je kompetencemi podle rolí. Práci v týmu zefektivníme kombinací rolí.

Komunikační dovednosti vedoucích pracovníků mají vliv na rozvoj školy. Vedení lidí je zodpovědná funkce a ne každý dovede úspěšně řídit. Rozvoj školy není jen na řediteli, ale na celém týmu.

Projevy verbální a neverbální komunikace jsem se snažila objasnit co nejjednodušeji, i když mají velký význam na klima školy Každý vedoucí pracovník by si měl uvědomit důležitost komunikace. Někdy stačí použít nevhodnou mimiku, špatný pohled a efektivní komunikace je ukončena, aniž by začala.

1.2 Motivace

Význam pojmu motivace můžeme interpretovat jako způsob vedoucí k dosažení vytýčeného cíle. Naše vnitřní podněty nás neustále aktivují. Nezbytnou podmínkou k dosažení cíle je zápal pro úkol a uspokojení z jeho plnění. Pojem motivace je znám široké veřejnosti.

Motivací rozumíme: „ Souhrn vnitřních i vnějších faktorů, které: 1. vzbuzují, aktivují, dodávají energii k lidskému jednání a prožívání; 2. zaměřují toto jednání a prožívání určitým směrem; řídí jeho průběh, dosahování výsledků; 4. ovlivňují též způsob reagování jedince na své jednání a prožívání, jeho vztahy k ostatním lidem a ke světu “.

(Hartl, P. ; Hartlová, H. *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.)

Motivace úzce souvisí s přesvědčováním. Ten, kdo je přesvědčen, bývá i motivován. Dobry manažer motivuje sebe i pracovní tým. Jestliže nedokáže podřízené motivovat, pak pracovníci budou jen s těží dělat to, co je pro podnik, školu prospěšné.

Motivace je jednou z cest, jak můžeme změnit školu. Jestliže dokážeme motivovat své podřízené, pak dosahují lepších výsledků. Smysluplná a tvůrčí práce podřízených je základem změn, kterých chceme dosáhnout. Myslím si, že teorie

motivace ovlivnily management firem a mnohých škol. Hodně záleží na vrcholovém managementu, jakou zvolí strategii v oblasti motivace, aby škola dosáhla co největšího rozkvětu. Manažer by se měl umět orientovat v teoriích motivace, aby dokázal zvolit tu nejlepší pro svoji školu.

1.2.1 Teorie motivace

V současné době existuje velké množství teorií motivace. Je jen na dobrém a schopném manažerovi, jaké motivační faktory vybere. Která z teorií bude účinná, „šitá na míru“ pro pracovníky daného školského zařízení. V další kapitole se budu zabývat některými teoriemi motivace. Řídící pracovník má možnost výběru. Co si z každé teorie motivace vybere a bude aplikovat ve své řídicí funkci, záleží jen na něm. Není pochyb o tom, že by to mělo být to nejlepší. Ale vždy tomu tak není.

1.2.2 Maslowova teorie potřeb

Tato teorie vychází ze závěru, že na jednání člověka má vliv celá řada potřeb. Každý jedinec se v první řadě snaží uspokojit základní životní potřeby a potřeby své rodiny. Jestliže jsou fyziologické potřeby uspokojeny, snažíme se uspokojit potřeby vyšší, rozhodující pro motivaci. Motivační teorie Abrahama Maslowova významně ovlivnila vývoj světového managementu.

Jednotlivé potřeby jsou hierarchicky uspořádány v Maslowově pyramidě na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida potřeb



<p>Fyziologické potřeby únosné pracovní podmínky, jídlo, pití, spánek, teplo, přístřeší, přiměřenost výdělku</p>

Americký profesor psychologie provedl výzkum, kde zjistil, že tato teorie do jisté míry modifikuje Maslowovu teorii potřeb. Respondenti měli popisovat okamžiky, kdy se v práci cítili vyjímečně dobře a kdy zcela špatně. Při průzkumu došel k závěru, že faktory vedoucí k uspokojení z práce byly značně odlišující od faktorů, které byly příčinou pracovního nespokojení. Určil motivační faktory vedoucí k uspokojení a vymezil udržovací faktory, které nemají pozitivní vliv na motivaci. Někdy mohou způsobit nespokojení.

Faktory rozdělil na motivátory – déletrvající uspokojení a hygienické faktory – demotivátory, které vyvolávají nespokojenost, pokud nejsou v pořádku.

V tabulce č. 1 budou uvedeny motivační a udržovací faktory.

Tabulka č. 1 Motivační a udržovací faktory

Motivační faktory	Udržovací faktory
Dosažení cíle, úspěšné, vyřešení problému	Podniková politika a administrativa – jasně definovat princip, adekvátní komunikace
Uznání – přiznání zásluh, ocenění, odměna za zásluhy	Řízení – přístupnost, kompetentnost, osobnost manažera
Sama práce – míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter	Interpersonální vztahy – vztahy mezi pracovníky, kolegy,
Odpovědnost – využití úsudku, prokazované důvěry, pravomoce	Plat – celková výše odměňování
Možnost osobního růstu	Jistota práce
	Životní styl
	Pracovní podmínky

1.2.4 McGregorova „Teorie X „ a „Teorie Y „

Tato definice je zaměřena na předpokladech člověka. Z hlediska „Teorie X“ - učitel většinou nerad chodí do školy, ale nemá jinou šanci si vydělat. Vyhovují mu dva měsíce prázdnin. Žákům předá jen to, co je nezbytné, kontrolovatelné. Ředitel „Teorie X“ - vykonává funkci z důvodu finančního ohodnocení a dalších výhod, bude se vyhýbat odpovědnosti. Musí být kontrolován.

„Teorie X“ vychází z předpokladu, že pracovníci tohoto typu cítí možnost uplatnění svých schopností a dovedností, není potřeba rozsáhlé kontroly. Práce učiteli přináší uspokojení. Hledá tvůrčí přístupy. Ředitel vidí ve své funkci možnost seberealizace, ale také se snaží dosáhnout co největšího rozvoje školy a uspokojení zaměstnanců.

V tabulce č. 2 jsou uvedeny strategie teorií.

Tabulka č.2 „Teorie X“ a „Teorie Y“

Teorie X	Teorie Y
Člověk nerad pracuje, jestliže má možnost, tak se práci vyhne. Práce je pro něj nutné zlo.	Práce je nezbytná pro psychologický rozvoj člověka. O práci se zajímá a práce ho může těšit.
Člověka musíme přinutit, aby vynaložil co největší úsilí.	Člověk se bude sám orientovat směrem k akceptovanému cíli.
Člověk se nechá řídit, nechce přebírat odpovědnost, vyhýbá se jí.	Člověk bude vyhledávat a přebírat odpovědnost, za správných okolností.
Člověka motivují hlavně peníze a starost o vlastní bezpečí.	Člověk je motivován touhou realizovat vlastní potenciál.
U většiny lidí se projevují malé tvůrčí schopnosti.	Tvůrčí schopnosti a vynalézavost jsou velmi rozšířené. Z velké části jsou nevyužité.

1.2.5 Vroomova teorie očekávání

Je založena na teorii Victora H. Vrooma, že lidé jsou motivováni, jestliže věří v dosažení vytčeného cíle a možnosti dosažení žádoucích výsledků. Stejný motiv může mít pro různé pracovníky odlišnou přitažlivost. Každý pracovník má vlastní cíl, kterého chce dosáhnout. Schopný manažer dokáže cíle jednotlivců harmonizovat s cíli podniku.

1.2.6 Adamsova teorie spravedlivé odměny

Motivační teorie je založena na subjektivním posouzení spravedlivé odměny. Zaměstnanec porovnává své výkony s výkony ostatních pracovníků a usuzuje, zda obdržel odměnu úměrnou svému úsilí.

Úvahy jsou vyjádřeny vztahem:

$$\frac{\text{mé výsledky}}{\text{mé náklady na úsilí}} = \frac{\text{výsledky jiné osoby}}{\text{náklady a úsilí jiné osoby}}$$

Vyváženost nebo nevyváženost odměn se odráží v chování a prožívání u zaměstnanců.

Nespravedlivá odměna může vyvolat:

- ▶ nespokojenost
- ▶ kolísání výsledků
- ▶ odchody z organizace
- ▶ ztrátu autority manažera
- ▶ nedůvěru a podezírání

Spravedlivá odměna způsobuje

- ▶ udržování stejné úrovně.

Více než **spravedlivá odměna** ovlivní pozitivně výkonnost zaměstnanců.

Práce u nich bude:

- ▶ intenzivnější – u některých typů
- ▶ pochybnosti o úrovni manažera
- ▶ nepřesné posuzování podnikové situace pracovníky

Jestliže chceme předejít problémům na pracovišti, pak bychom měli jasně

definovat kritéria hodnocení zaměstnanců. Vytvoříme tím podmínky k průhlednosti systému hodnocení. Každý pracovník má právo vědět, jak a za co je hodnocen. Krátkodobá nespravedlnost je tolerována. Délétrvající pocit nespravedlnosti vede k nižším výkonům, projevům nekázně a někdy dokonce odchodem ze zaměstnání.

Případné nejasnosti v rozdílech odměn musíme vždy umět zaměstnancům vysvětlit. Zabráníme tak nejasnostem, pocitům nespravedlivého ohodnocení.

1.2.7 Nežádoucí motivace

Většina motivačních nástrojů je směřována pozitivně, k podněcování k výkonnosti pracovníků. Na zaměstnance působí faktory, které mohou vyvolat negativní impulsy k jednání. Jedná se o nežádoucí motivaci – demotivaci. Co způsobuje demotivaci? Dokážeme vždy najít správnou odpověď? Původ nežádoucí motivace je různý. Záleží na konkrétním stavu, situaci.

Mohou to být chybně zvolené motivační nástroje, které vedou ke kontraproduktivnímu jednání pracovníků. Manažer musí promyslet, jak bude interpretovat či aplikovat nástroje v praxi. Můžeme se rozhodnout, že ušetříme ve spotřebě některých materiálů na výuku. Může to vést ke zhoršení kvality výuky.

Ředitel musí dokázat prezentovat vize, záměry a představy o budoucnosti. Jestliže chceme měnit školu, tak musíme dostatečně informovat, vysvětlovat důvody změn. Zamezíme tak pocitům nejistoty z nového, neznámého.

Management školy musí pružně reagovat na změny, podněty a nápady od podřízených a neměl by podceňovat vnitřní problémy vzniklé ve škole. Musí řešit rychle, aby nedocházelo k demotivaci. Výkonnost zaměstnanců by klesala a tím i úroveň školy.

Může se nám stát, že z důvodu chybné motivace dojde k totálnímu selhání vzájemné spolupráce se zaměstnanci tam, kde jsme očekávali pozitivní odezvu.

1.3 Empatie

Empatií zpravidla chápeme jako schopnost vcítit se do pocitů a jednání toho druhého. Někteří řídicí pracovníci mají schopnost podívat se na problém z pohledu toho druhého a jsou schopni naslouchat druhým lidem. Jaké pocity k jednání a chování druhých lidí zaujímáme? Co nás ovlivňuje? Jsou to naše emoce. Náš úspěch je v mnohém závislý na našem IQ, ale také naší emociální inteligenci. Vysoké IQ není zárukou prosperity, společenského postavení nebo štěstí. Vedoucí pracovník musí racionálně rozhodovat o dalším rozvoji školy. Měl by také ovládat svoji náladu a zabránit šíření úzkosti a nervozity mezi zaměstnanci. Pokud dobře zvládá emoce, pak snadněji dokáže společně se zaměstnanci dosáhnout vytčeného cíle.

Jednat moudře v mezilidských vztazích by měli zvládat všichni pracovníci, ne jen vedoucí pracovníci. Vždy tomu tak není. Jsou pracoviště, kde lidé pracují pod tlakem. Nemohou podávat takové výkony, jaké podávají zaměstnanci v sehraném a spolupracujícím týmu.

1.4 Hodnocení

Hodnocení ve školství patří k důležitým nástrojům řízení. Každý vedoucí pracovník musí provádět systematické a pravidelné hodnocení pracovníků. Pracovníci by měli znát kritéria hodnocení – jak a podle čeho jsou hodnoceni. Kvalitní systém hodnocení je jedním z nástrojů vedoucí k rozvoji schopností pracovníků a tak dosažení vytčeného cíle. Hodnocení přispívá ke zvýšené stabilitě zaměstnanců a ke zlepšení klimatu školy. Vedení školy může z dobře a efektivně realizovaného systému hodnocení zajistit zpětnou vazbu o systému řízení školy. Je velmi důležité, jak učitelé vnímají hodnocení a jak na něj reagují.

Efektivní hodnocení významně motivuje pracovníky. Přínos z hodnocení pracovníka pro organizaci může znamenat:

- zlepšení individuálního výkonu
- rozvoj dovedností a kompetencí
- řízení odměňování
- rozvoj efektivnosti řízení

Názory pracovníků na systém řízení a jeho efektivnost jsou mimořádně důležité pro vedoucí pracovníky a pro další rozvoj a zlepšení klimatu školy. Spravedlivé hodnocení vnímají zaměstnanci pozitivně.

Účelem hodnocení pracovníků je získání informací pro posouzení, do jaké míry splňuje pracovník nároky na pracovní místo. Hodnocením zjistíme silné a slabé stránky každého pracovníka. Pracovníkům poskytuje příležitost ke zlepšení výkonu. Zaměstnavatel by měl zaujmout odpovídající stanovisko k výsledkům hodnocení. Rozhoduje o tom, zda je nutné vyslat pracovníka na školení, změnit organizaci práce, vybavit pracoviště, zlepšit pracovní podmínky a nebo doporučit ukončení pracovního poměru. Vedoucí pracovník dále získá podklady k odměňování, zejména pro poskytování pohyblivé složky mzdy. Odměnou motivujeme pracovníky k vyšším výkonům, ke zvyšování kvalifikace a k identifikaci s cíli školy.

Při hodnocení pracovníků bychom se měli vyvarovat chyb. Může se nám stát, že zvolíme špatně měřítko stupnice hodnocení. To se projeví shovívavostí nebo přísností v hodnocení. Příliš neúměrná náročnost vede k tomu, že standart bývá považován jako výkon nejlepších pracovníků, ostatní jsou podprůměrní. Nebo naopak. Za průměrný výkon je považován ten nejhorší a všichni lepší než horší jsou považováni za nadprůměrné. Špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení vede ke snížení motivačního účinku na výkon pracovníků.

Další chybou v hodnocení bývá v tom, že přenášíme pohledy na pracovníka z minulého období. Správně bychom měli hodnotit výkon v posledním hodnoceném období. Stává se, že pracovníka „zaškatulkujeme“ a ten má minimální šanci na lepší ohodnocení. To také pracovníka demotivuje.

Vedoucí pracovníci někdy zaujímají předčasné závěry. Pracovníka předem zařadí, aniž by zhodnotil jeho výkon. Podobně působí předsudky nebo zaujatost proti hodnocenému. To bývá zapříčiněno na základě dřívějších postojů nebo konfliktů se zaměstnancem. Vedoucí pracovník tímto hodnocením zkresluje výsledky. Takové hodnocení opět nemotivuje pracovníky k vyšším výkonům. Působí demotivačně.

Ve školství se hodnocení věnuje minimální pozornost. Téměř neexistuje systematické, komplexně pojaté a odborně připravené hodnocení pracovního výkonu. Hospitací zjistíme, jak probíhá vyučování. Pozorováním, pohovorem a stanovením kritérií hodnotíme pracovníka. Ředitelé škol mají zpracovány kritéria pro hodnocení

pracovníků. Záleží jen na nich, jak je využívají ve své řídicí práci, k rozkvětu a rozvoji školy. Při hodnocení pracovníků musíme postupovat citlivě a zodpovědně. Měli bychom si uvědomit, že spravedlivým hodnocením snadněji dosáhneme vize školy. Jakou školu budeme mít nezáleží jen na řediteli, ale na celém týmu.

2. VLASTNÍ VÝZKUM

2.2 Cíl práce, hypotézy

Cílem mé diplomové práce je analýza vnitřního prostředí školy se zaměřením na komunikaci, motivaci, empatii a hodnocení. Výsledky vlastní školy porovnám s jiným školským zařízením. Pro respondenty jsem připravila anonymní dotazník. V dotazníku pedagogičtí pracovníci hodnotili stupnicí od 1 do 4 silné a slabé stránky školy. Silná stránka je ohodnocena známkou 1-2 a slabá stránka je ohodnocena známkou 3-4. V dotazníku mě zajímala i délka praxe ve školství a dosažené vzdělání.

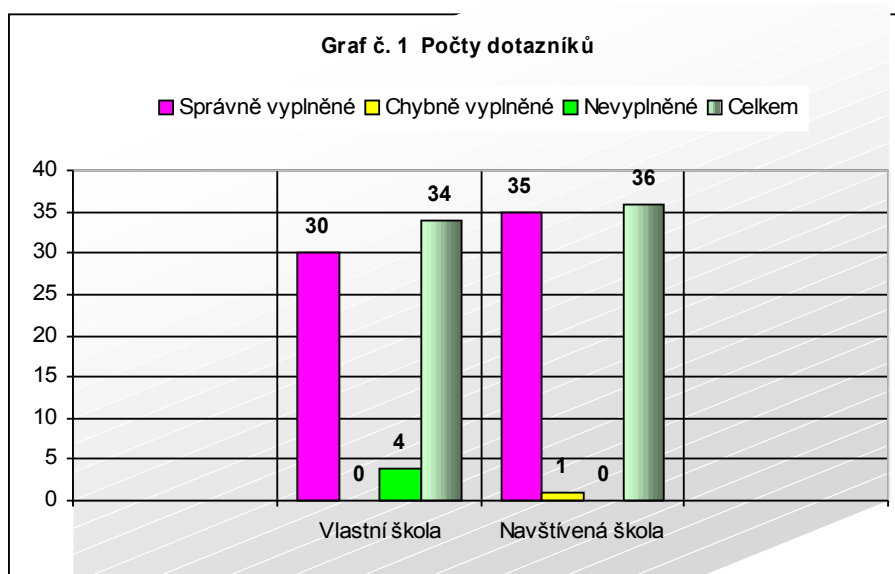
V našem zařízení jsem požádala o vyplnění pedagogické pracovníky. Vysvětlila jsem jim, jak mají dotazník vyplnit a co chci zjistit.

Ve škole jsem rozdala 9 dotazníků. Všech devět se mi vrátilo správně vyplněných. V dětském domově jsem rozdala 25 dotazníků. Z tohoto počtu se mi vrátilo 21 správně vyplněných. Zbývající dotazníky mně byly vráceny s tím, že respondenti nejsou kompetentní ohodnotit, nejsou si jisti. K hodnocení vlastní školy budu analyzovat výsledky z 30 odevzdaných dotazníků, které byly správně vyplněny. Jednotlivé dotazníky jsem dále uspořádala do oblastí, které spolu souvisí. Oblasti zpracuji do sloupcových grafů. V nich budou uvedeny otázky a počty hodnocení v daném stupni.

V navštíveném školském zařízení, které jsem požádala o vyplnění, se hodnocení zúčastnilo 36 respondentů. Z celkového počtu správně vyplnilo dotazník 35 respondentů z řad učitelů, vychovatelů a učitelů praktického vyučování. Jeden dotazník byl chybně vyplněn. Respondent uváděl odpovědi slovně – dobře, kvalitní, značná apod. Ten jsem z hodnocení vyřadila jako neplatný. V každém grafu se hodnocení vlastní školy zúčastnilo 30 respondentů a za navštívenou školu 35 respondentů.

V příloze jsou dotazníky a grafy za jednotlivé otázky.

V grafu č. 1 uvádím počty dotazníků z vlastní a navštívené školy.



Z grafu můžeme jednoduše zjistit počty vyplněných dotazníků:

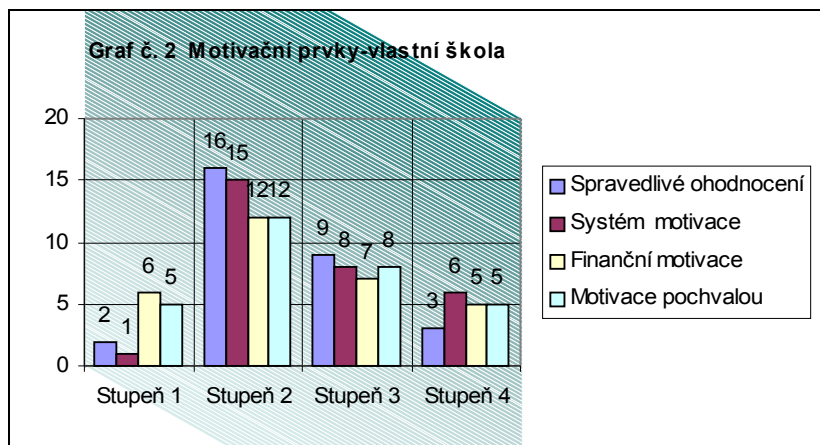
- správně
- chybně
- nevyplněných
- celkový počet dotazníků za jednotlivé školy

Dále budu analyzovat odpovědi respondentů na otázky, které jsou seskupeny do určitých oblastí. V každém grafu se projeví hodnocení respondentů - silných a slabých stránek školy. Silné stránky jsou důležité pro úspěšný rozkvět a rozvoj školy, udržení na trhu a umění dokázat tak úspěšně konkurovat ostatním školským zařízením. Nabídnout zájemcům o studium takové možnosti, které zaujmou rodiče i žáky. Slabé stránky školy se pokusím analyzovat a navrhnout možnosti, jak je změním v silné stránky.

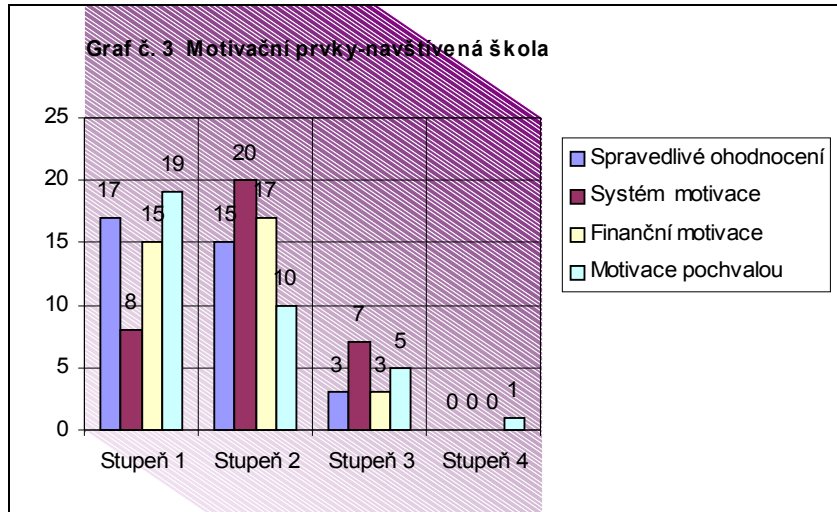
V grafu č. 2 a 3 jsou zpracovány otázky, které spolu úzce souvisí. Jedná se o motivaci. V grafu jsou uvedeny jako **motivační prvky**. Díky účinné motivaci můžeme snadněji dosáhnout vize, cíle školy. Motivace v našem zařízení není zcela silnou stránkou, ale ani ne slabou stránkou. Menší počet respondentů považuje motivaci za slabou stránku školského zařízení. V navštívené škole je oblast motivace silnou stránkou. Většina respondentů ji hodnotí jako silnou stránku. Management naší školy musí přehodnotit systém motivace. Musíme se zamyslet nad zavedeným systémem a

změnit jej. V teoriích motivace jsou uvedeny možnosti, jak a čím můžeme pracovníky motivovat. Můžeme se inspirovat a lépe aplikovat v praxi.

V grafu č. 2 je uvedeno hodnocení respondentů v oblasti motivace z naší školy.



V grafu č. 3 uvádím hodnocení v oblasti motivace z navštívené školy.



Čím zlepšíme systém motivace ? Myslím si, že musíme změnit přístup k motivaci v těchto oblastech:

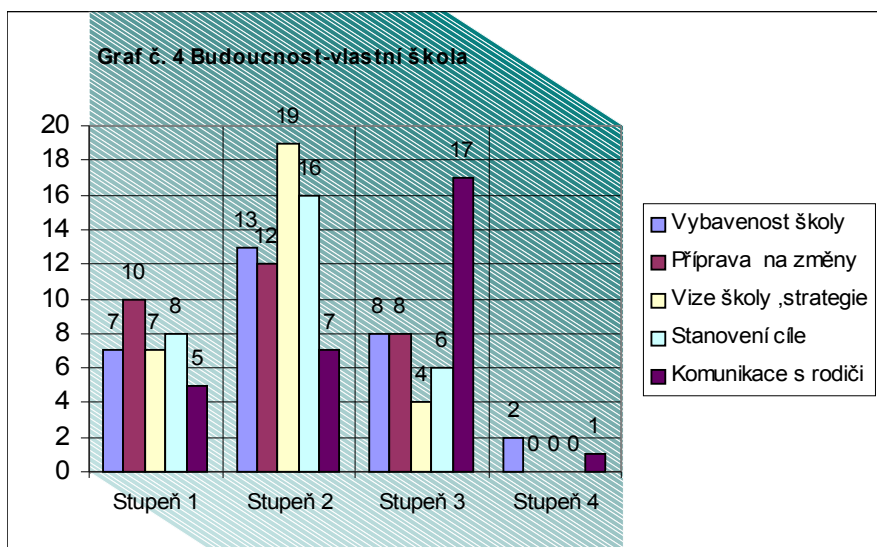
- pravidelným oceněným za pracovní výkon – pochvalou, poděkováním, odměnou
- nasloucháním – více komunikovat se zaměstnanci
- větší inspirací spolupracovníků vhodnými příklady
- umožněním seberealizace, sebeuplatnění
- přenášením zodpovědnosti a pravomoci

- zlepšením pracovních podmínek
- zapojením do aktivit školy

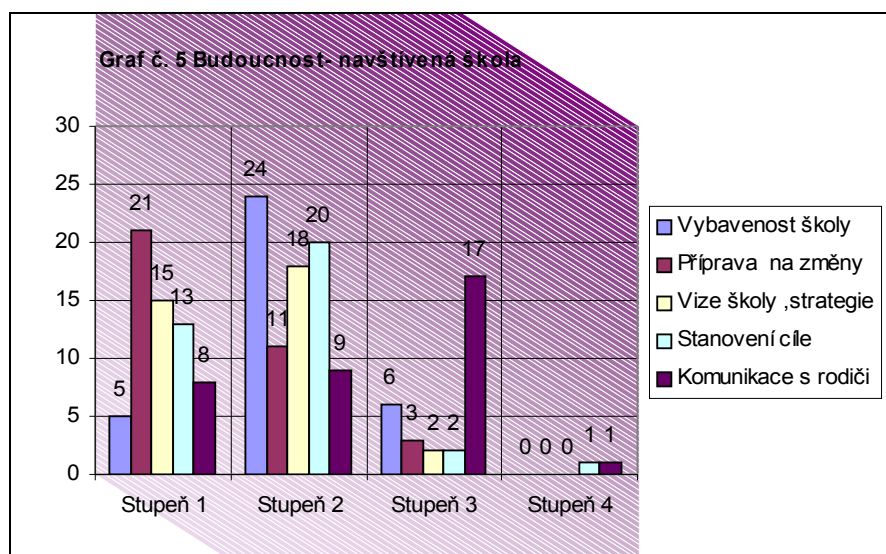
Pravidelné oceňování pracovníků můžeme realizovat na poradách. Máme na nich příležitost k poděkování, pochvale za pracovní výkon před ostatními kolegy. Je to také šance ke komunikaci a k vzájemné výměně názorů. Řídící pracovník tím poskytuje příležitost k zamyšlení, diskusi nad předávanými informacemi. Případné nejasnosti mohou být včas vyřešeny a vysvětleny. Zaměstnanci velmi citlivě vnímají způsob, jak je ředitel hodnotí. Zda jeho výroky jsou pravdivé a adresné. Nevnímají pozitivně, pokud ředitel hodnotí pouze všeobecně. Chtějí slyšet i adresnou kritiku. Stává se, že se někteří kolegové jen „vezou“ a sklízí pochvalu za úspěchy jiných. Dochází pak ke zbytečnému napětí mezi kolegy. Ředitel si musí být vědom, že průhledný systém hodnocení pracovníků ovlivňuje chod školy i její budoucnost.

Jak vidí zaměstnanci budoucnost své školy? Jejich odpovědi o tom vypovídají v grafu č. 4 a 5. Do těchto grafů jsem shrnula oblasti týkající se **budoucnosti** školy. Jedná se o vybavenost školy, stanovení vize a cíle školy, příprava na změny a komunikaci s rodiči.

Graf č. 4 udává přehled odpovědí vlastní školy.



V grafu č. 5 jsou zaznamenány odpovědi z navštívené školy.



Z obou grafů jasně vyplývá, co je silnou stránkou a co slabou stránkou školy. Respondenti hodnotí oblasti budoucnosti jako silnou stránku obou škol. Jediná otázka týkající se komunikace s rodiči je hodnocena jako slabá stránka školy.

Čím je to způsobeno? Část veřejnosti a člověk neznalý věci si řekne, že chyba je na straně školy. Vždyť jsou tam dobře placení, mají dva měsíce prázdnin, tak co ještě chtějí. Ať se starají!

Komunikace s rodiči není jednoduchá. Rodiče jsou zváni na třídní schůzky, ale účast je minimální. V naší i v navštívené škole se převážně učí žáci se slabým prospěchem. Většinou pochází ze sociálně slabých rodin a málo podnětného prostředí. Jejich rodiče nevidí ve vzdělání velkou budoucnost. Bývají přesvědčeni, že státní podpora a různé dávky jsou k životu postačující. V tomto duchu vychovávají i své děti. Myslím si, že by měl být změněn nastavený systém vyplácení dávek.

Ke komunikaci dochází hlavně při neomluvené absenci a porušování školního řádu. Rodiče svým dětem raději napíší omluvenky, aniž by si zjistili, kde jejich dítě bylo. Podporují je v záškoláctví. Zdravotnická zařízení odmítají vydávat potvrzení o nemoci či návštěvě u lékaře. Stává se, že zákonní zástupci raději požádají o přestup na jinou školu. Očekávají, že se problémy nějak vyřeší. Setkáváme se i s případy, kdy rodiče mají daleko horší přístup k řešení problému než jejich dítě.

Při plnění povinné školní docházky rodiče donutíme situaci řešit. Jsou si vědomi trestní odpovědnosti a mají obavu, aby nepřišli o finanční prostředky. Horší je to se

studium na střední škole. Rodiče ví, že studium může být kdykoliv ukončeno a oni se nebudou muset více starat.

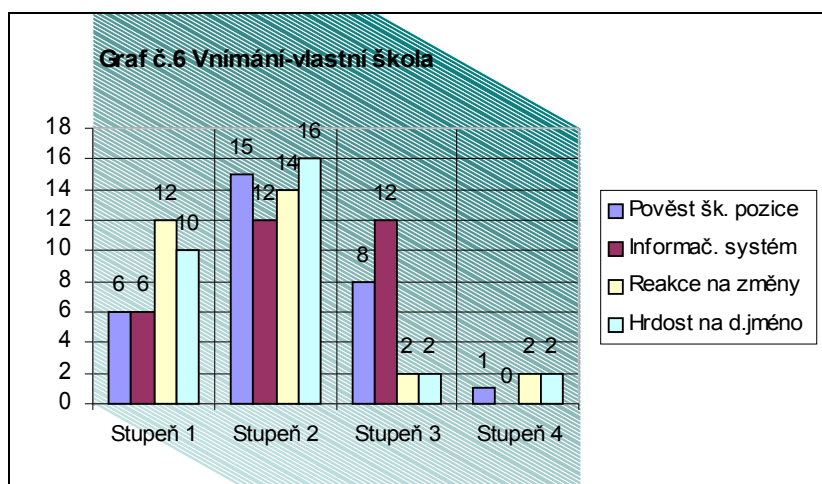
Jak tuto situaci řešit? Jak proměnit slabé stránky v silné stránky školy? K nápravě není jednoduchá cesta. Bude stát mnoho úsilí ze stran obou škol. Budeme muset hledat cestu ke vzájemné komunikaci s rodiči. Nezáleží jen na vedení, ale na celém pedagogickém kolektivu. Musíme se více snažit rodičům a žákům vysvětlovat výhody, které získají dalším vzděláním. Na konkrétních příkladech je přesvědčovat o správnosti volby při získávání vzdělání.

Příprava na změny je hodnocena jako silná stránka obou škol. Každý ředitel ví, že musí dokázat nabídnout takové možnosti, které ostatní nenabízí. A pokud je nabízí, tak zvolit takovou cestu přesvědčování, že ta naše nabídka je nejlepší. A to je v dnešní době možné považovat za umění. Musíme dokázat prezentovat školu na veřejnosti co nejlépe. Na prezentaci školy musíme vybrat pracovníka, který zvládá komunikační dovednosti. V teoretické části jsem uvedla způsoby formální a neformální komunikace. Ne každý dokáže zvládnout prezentaci. Na základě dojmu z jednání se zástupcem školy si zájemci o studium vytvoří mínění o zařízení. Prvotní dojem je důležitý. Tím získáme nebo naopak ztrácíme rodiče, prarodiče a hlavně žáky. Také musíme sledovat a pružně reagovat na potřeby trhu práce. Být včas informováni o požadavcích firem.

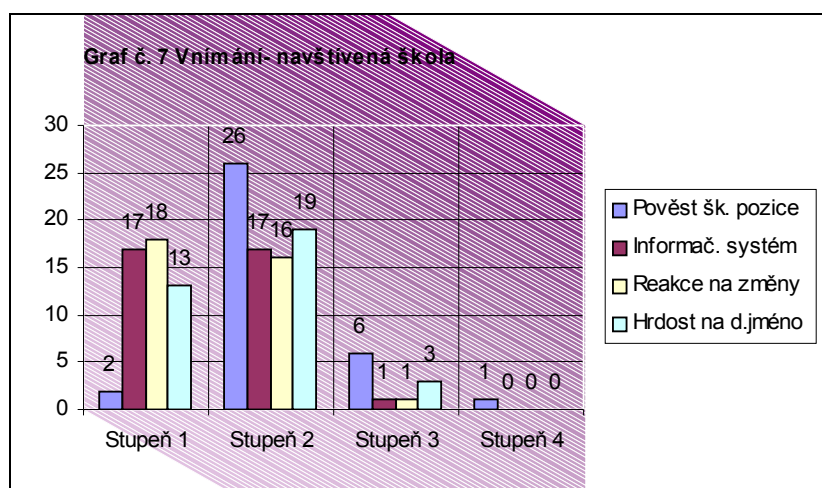
Pedagogičtí pracovníci obou škol hodnotili jako silnou stránku stanovení cíle, vize a strategie školy. Z odpovědí respondentů usuzují, že management škol se spolu s učiteli zamyslel nad koncepcí a mění „tvář“ školy. Tím, že byli zapojeni do změn i učitelé, tak hodnotí situaci na škole jako silnou stránku. Berou ji za svoji a to je pro další rozvoj školy velmi důležité. Budou se více angažovat a zapojovat do změn, kterými budou obě školy procházet. V dnešní době je důležité zvolit takovou strategii, která bude účinná. Musíme si uvědomit kde jsme nyní, kam směřujeme, jak se tam dostaneme a co pro to musíme udělat. Ve vizi školy se odráží moderní trendy ve školství v dané škole. Prostřednictvím spolupráce s celým pedagogickým sborem jí můžeme uskutečnit. Musíme k tomu zvolit odpovídající formu motivace. To je také jedna z cest k naplnění vize. Ty se v obou školách projevují. Nabízí různé možnosti studia a praxe doma i v zahraničí. Praxe je velmi důležitá při hledání zaměstnání. Absolventi s praxí snadněji získají uplatnění na trhu práce. Každá škola se snaží připravovat žáky pro život. Myslím si, že je obě školy připravují celkem dobře.

Vnímají to tak všichni zaměstnanci a veřejnost? Pozitivní vnímání na školu má nesporný význam pro další rozvoj školského zařízení. Do **oblasti vnímání** jsem zařadila otázky, které se zabývají pověstí z pohledu konkurence, funkčního informačního systému, reakcí vedení na změny a hrdostí na dobré jméno školy. Respondenti obou škol hodnotili oblast vnímání celkem pozitivně. Lepší hodnocení od zaměstnanců má navštívená škola. V grafech č. 6 a 7 jsou porovnány odpovědi pedagogických pracovníků.

Graf č. 6 udává hodnocení vnímání z vlastní školy.



V grafu č. 7 jsou uvedeny odpovědi respondentů z navštívené školy.

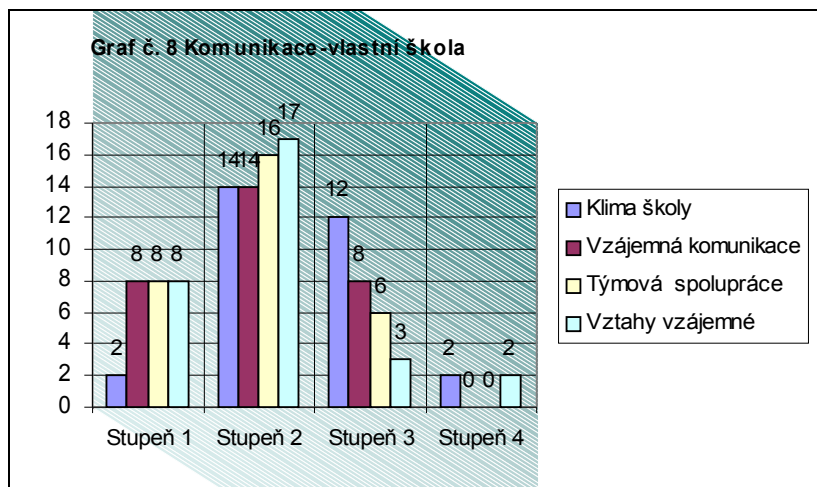


Oblast vnímání školy zaměstnanci patří mezi silné stránky obou škol. Otázky z oblasti vnímání je zaměstnanci navštívené školy hodnocena jako velice silná stránka zařízení. Myslím si, že je to způsobeno pestrostí nabídek oborů. Naše zařízení nemá

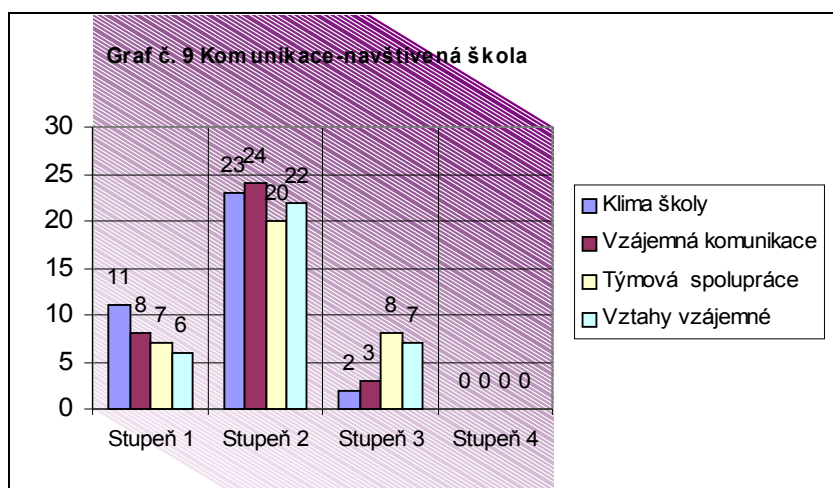
v tomto směru širokou nabídku oborů. Je to dáno i typem našeho školské zařízení. Pověst školy vytváří žáci a zaměstnanci školy. Nemalou mírou se na ní podílí i veřejnost. V našem zařízení je vnímána celkem pozitivně. Informační systém naší školy je celkově hodnocen jako silná stránka, ale za slabou stránku jej považuje menší polovina pedagogických pracovníků. Musíme se zamyslet nad způsoby předávání informací. Kvalitní informační systém je důležitý pro úspěšné řízení školy a jejich změn, vize. Správně podaná informace musí být efektivní a účinná. Musíme ji podávat úplnou a pravdivou, abychom zamezili spekulacím mezi zaměstnanci. Musíme také podávat informace včas. To může být důležité například k přijetí nebo nepřijetí ke studiu. Ne vždy je vhodné uvádět zdroj. Mohli bychom tím způsobit problémy a chaos. Důvěrné informace o žácích a zaměstnancích nesmíme běžně zveřejňovat. Informace jsou u nás předávány formou ústní a písemnou. V našem zařízení převažuje forma osobního kontaktu. Myslím si, že náš informační systém je funkční. Při předávání informací spolu musíme všichni komunikovat.

Umíme komunikovat? Pro někoho jednoduché, ale pro mnohé z nás nesnadný úkol. Další oblastí výzkumu jsou **komunikační faktory**, které mají vliv na řízení školy. Do této části jsem zařadila klima v zařízení, vzájemnou komunikaci v zařízení, týmovou spolupráci a její úroveň a vztahy mezi pracovníky. V grafech č. 8 a 9 jsou porovnány odpovědi respondentů z vlastní a navštívené koly. V teoretické části jsou uvedeny důležité faktory o komunikaci.

Graf č. 8 uvádí hodnocení vlastní školy.



V následujícím grafu je uvedeno hodnocení v oblasti komunikace z navštívené školy.



Oblast komunikace patří v navštívené škole mezi silné stránky. V našem zařízení vychází oblast komunikace jako silná stránka. Pouze otázka klima školy je hodnocena necelou polovinou respondentů vlastní školy jako slabá stránka.

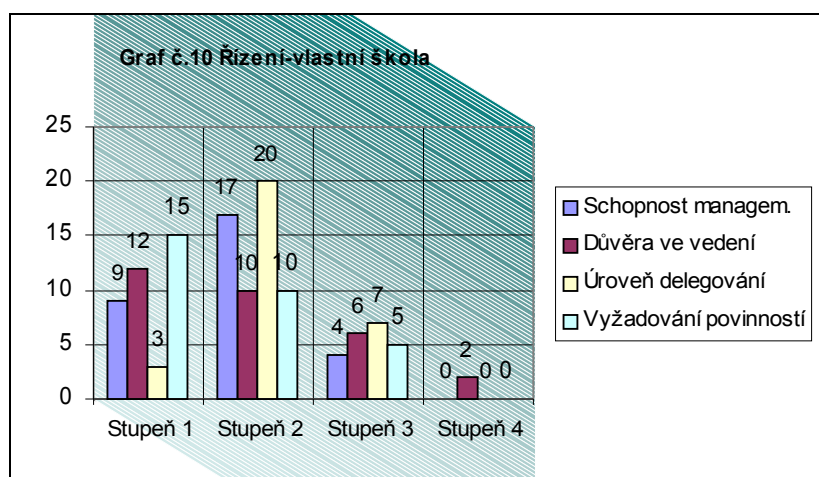
Čím je to způsobeno? Každý si je vědom, že vstřícné a příznivé klima pozitivně ovlivňuje práci pedagogických pracovníků. Méně pozitivní hodnocení je způsobeno stylem řízení, náročností práce, vyžadováním povinností, složením pedagogického sboru, finančními prostředky.

V našem zařízení je převážně uplatňován demokratický styl řízení. Ale, jsou situace, které přímo vyžadují direktivní styl řízení. Myslím si, že je to tak správné.

Ředitel zodpovídá za celý chod zařízení. To vyžaduje určitá rozhodnutí, která nejsou vnímána příliš pozitivně. V teoretické části jsem uvedla, že rozhodující význam na klima školy má také vliv složení pedagogického sboru. Pedagogičtí pracovníci spolu vycházejí celkem dobře. Navzájem se respektují, spolupracují a pomáhají si. Pokud mezi nimi dojde k nedorozumění, tak jen krátce a vše si vysvětlí. Dlouhodobě neřešené konflikty se u nás neobjevují. Finanční ohodnocení významně ovlivňuje motivaci pedagogických pracovníků. Někteří pracovníci porovnávají svůj výkon s výkonem kolegy a občas mají pocit, že nejsou adekvátně ohodnoceni. Mají pocit, že odvádějí vyšší výkon, ale jejich ohodnocení tomu neodpovídá.

Budeme se muset zamyslet nad způsoby komunikace a hodnocení, abychom zlepšili klima školy a získali tak větší důvěru ve vedení školy.

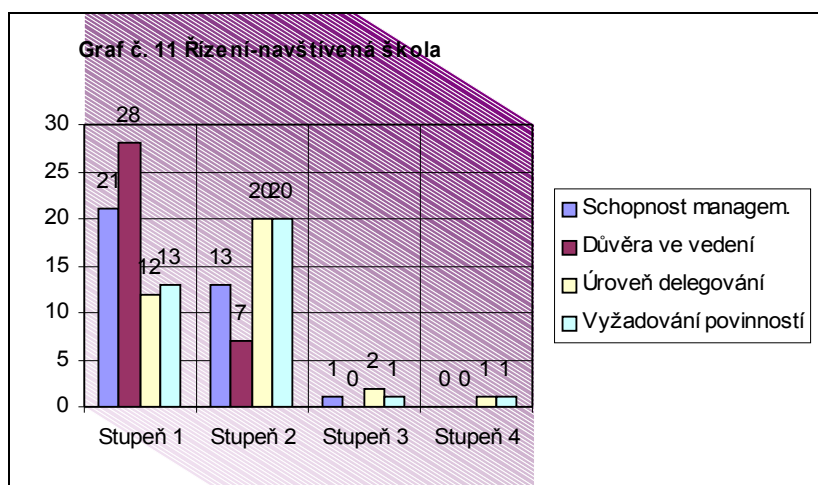
Jak nám zaměstnanci důvěřují ? Důvěru v management školy jsem zahrнула do **oblasti řízení**.



V grafu č. 10 jsou hodnoceny odpovědi pedagogických pracovníků vlastní školy.

Respondenti obou škol hodnotili oblast řízení jako silnou stránku. To mě potěšilo.

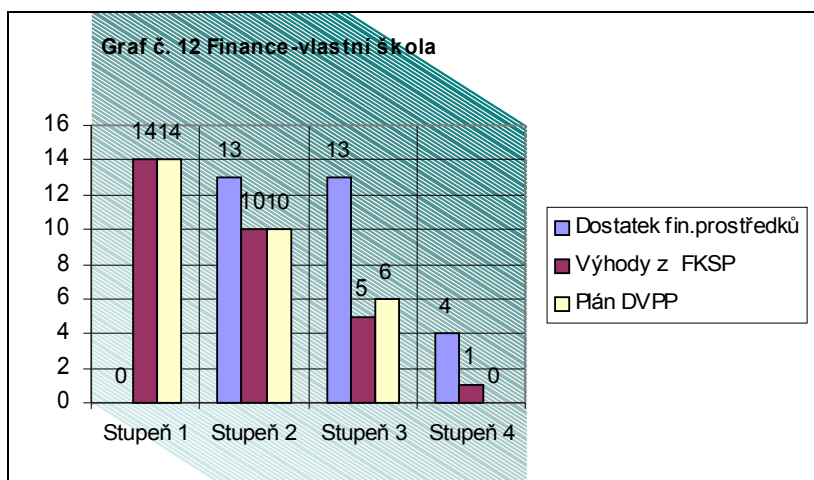
V grafu č. 11 je uvedeno hodnocení řízení navštívené školy.



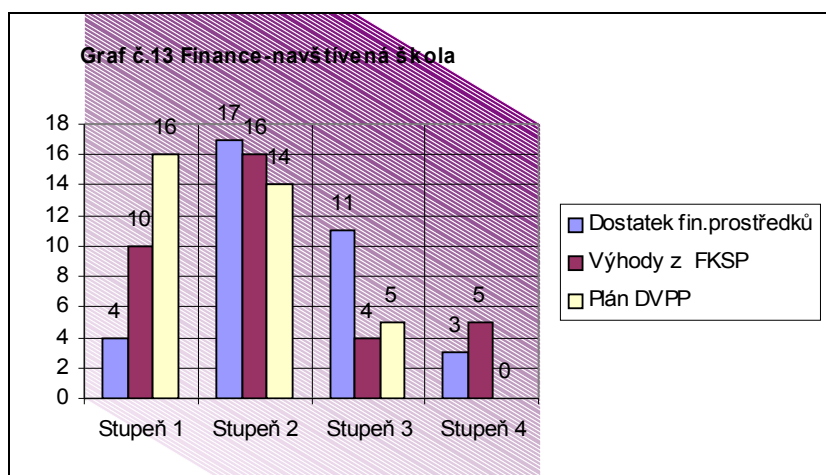
Myslím si, že přesto máme co zlepšovat. Do oblasti řízení jsem zařadila otázky, které se týkají schopnosti managementu, úrovně důvěry ve vedení, delegování a důsledné vyžadování povinností. Pedagogičtí pracovníci respektují autoritu ředitelky. Věří v její odborné znalosti a schopnosti v řízení školského zařízení. Zaměstnance školy hodnotí spravedlivě. Vyžaduje plnění povinností, ale také dokáže pomoci, poradit. Pedagogické pracovníky vede k týmové práci. To se projevuje nyní při tvorbě našeho školního vzdělávacího programu.

Na závěr jsem zařadila oblast finančních prostředků. Mezi tuto oblast jsem zahrнула otázky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, nabídku výhod z FKSP a obecně dostatek finančních prostředků.

V grafu č. 12 je uvedeno hodnocení vlastní školy.



Respondenti navštívené školy hodnotili oblast financování v grafu č. 13



Učitelé vlastní školy hodnotili jako silnou stránku plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a výhody z FKSP. Jako slabou stránku hodnotili oblast finančních prostředků. Menší polovina respondentů navštívené školy hodnotila finanční prostředky jako slabou stránku. Finančních prostředků nebude nikdy dost! Pořád je co měnit, rekonstruovat a tak dosahovat vyšší úrovně vyučování → vzdělaných občanů. Nedostatek finančních prostředků se ve školství pociťuje všeobecně a dlouhodobě. V našem zařízení se snažíme získávat finanční prostředky od sponzorů a z projektů. Podařilo se nám tím získat nemalé finanční prostředky, materiál k výuce a vybavení zařízení. Je škoda, že se do některých projektů nemůžeme zapojit z důvodu spoluúčasti. Evropské strukturální fondy nabízí dostatek finančních prostředků, ale zatím je nedokážeme plně využít. Nyní jsme zapojeni v projektu jako partneři.

Budeme muset neustále hledat možnosti, jak získávat finanční prostředky pro rozvoj školy. Jednou z cest jsou i Evropské strukturální fondy.

ZÁVĚR

Příznivé klima školského zařízení má vliv na celý chod školy. V práci jsem teoreticky zpracovala oblasti, které se výrazně podílí na klima školy

Analýzou vnitřního prostředí školy jsem zjistila její silné a slabé stránky. Pedagogičtí pracovníci hodnotili klima školy tak, jak je vnímají. Porovnávala jsem dvě zařízení. Zajímalo mě, do jaké míry se budou odpovědi respondentů lišit.

V našem zařízení hodnotili učitelé a vychovatelé. Z druhé školy se hodnocení zúčastnili učitelé, vychovatelé a učitelé praktického vyučování. Zjistila jsem, že respondenti s větší délkou praxe ve školství hodnotili školu horší známkou než ti, kteří pracují ve školství krátce. Z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci, kteří nesplňují vzdělání, hodnotí systém školy lepší známkou.

Výzkumem jsem zjistila, že oblast motivace vlastní školy je hodnocena menším počtem pedagogických pracovníků jako slabá stránka. Management školy musí změnit systém motivace. Pozitivně motivovaní zaměstnanci dosahují daleko lepších výsledků, což má kladný vliv na rozvoj školy. Motivace v navštívené škole patří mezi silné stránky zařízení. V oblasti budoucnosti škol jsem zjistila, že komunikace s rodiči patří mezi slabé stránky v navštívené i vlastní škole. Musíme změnit přístup a snažit se více na rodiče působit, aby se zajímali o vzdělávání svých dětí. Je nezbytně nutné naučit se prezentovat školu a vytvořit z ní otevřenou školu. Klima vlastní školy je hodnoceno menší polovinou zaměstnanců jako slabá stránka. Management školy by se měl zamyslet nad způsobem řízení, hodnocení a odměňování pedagogických zaměstnanců.

Z výzkumu vyplývá, že oblast řízení je silnou stránkou obou škol. Nedostatek finančních prostředků byl hodnocen pracovníky vlastní školy jako slabá stránka. V navštívené škole bylo hodnoceno menší polovinou zaměstnanců jako slabá stránka. Proto management obou škol bude muset hledat i jiné zdroje a možnosti příjmu, aby vylepšil rozpočet.

Cílem a smyslem mé práce byla analýza vnitřního prostředí školy. Navrhla jsem v ní možnosti přeměny slabých stránek v silné stránky školy. Porovnáním vlastní školy s navštívenou školou jsem zjistila, že navštívená škola je hodnocena zaměstnanci lépe. Klima školy je ve většině oblastí jejich silnou stránkou. Management vlastní školy by se

měl zamyslet nad výsledky a změnit přístup v těch oblastech, které tvoří slabou stránku zařízení a přeměnit je v silnou stránku. Tím by byl cíl i smysl práce splněn.

PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. Číhalová, E.; Mayer, I. *Jak rozvíjet komunikace a spolupráci : zkušenosti z praxe na 1. stupni ZŠ.* Praha : STROM, 1999. ISBN 80-86106-06-3.
2. De Vito, J., A. *Základy mezilidské komunikace.* Praha : Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8.
3. Di Kamp *Manažer 21. století.* Praha : Grada, 2000. ISBN 80-247-0005-0.
4. Gavora, P. *Úvod do pedagogického výzkumu.* Brno : Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
5. Goleman, D. *Emoční inteligence.* Praha : Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.
6. Goleman, D. *Práce s emoční inteligencí.* Praha : Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.
7. Hartl, P. ; Hartlová, H. *Psychologický slovník.* Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
8. Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
9. Pol, M.; Lazarová, B. *Spolupráce učitelů – podmínka rozvoje školy : Řízení, spolupráce, konkrétní formy a nástroje.* Praha : STROM, 1999. ISBN 80-86106-07-1.

10. Průcha, J.; Walterová, L.;
Mareš, J. *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, 1995.
ISBN 80-7178-029-4.
11. Štěpánek, J. *Umění jednat s lidmi*. Praha : Grada, 2003.
ISBN 80-247-0530-3.
12. Veber, J. a kol. *Management : základy, prosperita, globalizace*.
Praha : Management Press, 2000.
ISBN 80-7261-029-5.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Dotazník

Příloha č. 2

Výsledky dotazníků vlastní školy

Příloha č. 3

Výsledky dotazníků navštívené školy

Příloha č. 4

Grafy jednotlivých otázek dotazníku

Příloha č. 1

DOTAZNÍK

Vážené kolegyně, vážení kolegové,
žádám Vás o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podkladový materiál k mé závěrečné práci. Jde o anonymní dotazník – neuvádíte své jméno.
Jednotlivé otázky ohodnot'te stupněm 1 – 4. Předem děkuji.
Marta Karasová

1 2 3 4
silná stránka slabá stránka

Číslo	Otázky	hodnocení
1.	Délka praxe ve školství:	
2.	Dosažené vzdělání, uveďte název oboru:	
3.	Dostatečné finanční prostředky	
4.	Vybavenost školy učebními pomůckami a výpočetní technikou	
5.	Pověst školy a její pozice z pohledu konkurence	
6.	Klima v zařízení	
7.	Vzájemná komunikace v zařízení	
8.	Týmová spolupráce a její úroveň	
9.	Vztahy mezi pracovníky	
10.	Zavedený systém motivace pracovníků	
11.	Zpracovaný plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků	
12.	Funkčnost informačního systému	
13.	Management zařízení – kvalitní, schopný	
14.	Stanovena vize a strategie školy	
15.	Jakou máte důvěru ve vedení zařízení	
16.	Úroveň delegování – rozdělení pravomoci a odpovědnosti	
17.	Důležitost finanční motivace – mzdy, odměny	
18.	Motivace pochvalou, poděkováním, empatií apod.	
19.	Stanovení cíle školy – kam jdeme ...	
20.	Reakce vedení zařízení na změny, novinky	
21.	Příprava na změny	
22.	Důsledné vyžadování plnění povinností	
23.	Spravedlivé ohodnocení	
24.	Hrdost na dobré jméno školy	
25.	Úroveň komunikace s rodiči	
26.	Nabídka výhod z FKSP – příspěvek na dovolenou, vitamíny apod.	

Příloha č. 2

Výsledky dotazníků vlastní školy

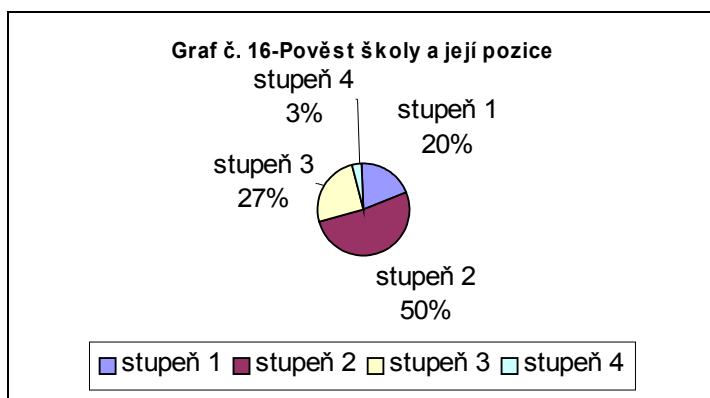
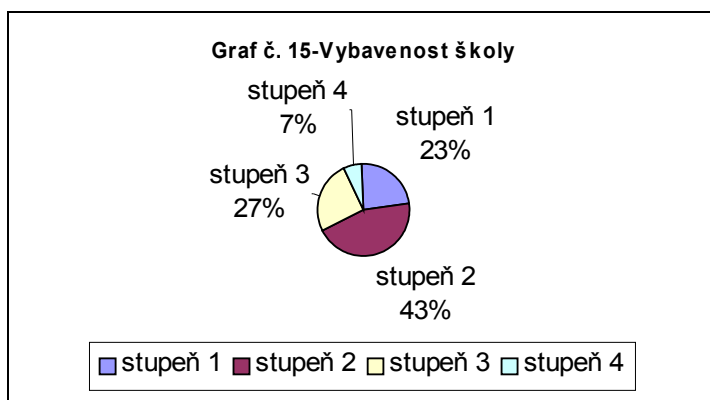
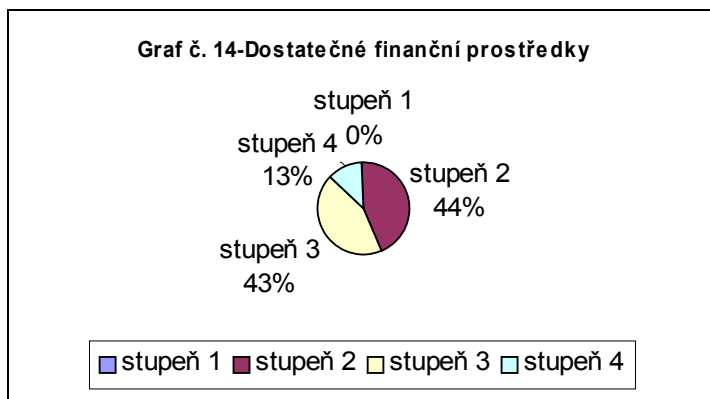
1
2
3
4
silná stránka

slabá stránka

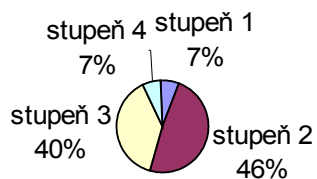
Číslo	Otázky	Stupně hodnocení			
		1	2	3	4
1.	Délka praxe ve školství:				
2.	Dosažené vzdělání, uveďte název oboru:				
		1	2	3	4
3.	Dostatečné finanční prostředky	0	13	13	4
4.	Vybavenost školy učebními pomůckami a výpočetní technikou	7	13	8	2
5.	Pověst školy a její pozice z pohledu konkurence	6	15	8	1
6.	Klima v zařízení	2	14	12	2
7.	Vzájemná komunikace v zařízení	8	14	8	0
8.	Týmová spolupráce a její úroveň	8	16	6	0
9.	Vztahy mezi pracovníky	8	17	3	2
10.	Zavedený systém motivace pracovníků	1	15	8	6
11.	Zpracovaný plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků	14	10	6	0
12.	Funkčnost informačního systému	6	12	12	0
13.	Management zařízení – kvalitní, schopný	9	17	4	0
14.	Stanovena vize a strategie školy	7	19	4	0
15.	Jakou máte důvěru ve vedení zařízení	12	10	6	2
16.	Úroveň delegování – rozdělení pravomoci a odpovědnosti	3	20	7	0
17.	Důležitost finanční motivace – mzdy, odměny	6	12	7	5
18.	Motivace pochvalou, poděkováním, empatií apod.	5	12	8	5
19.	Stanovení cíle školy – kam jdeme ...	8	16	6	0
20.	Reakce vedení zařízení na změny, novinky	12	14	2	2
21.	Příprava na změny	10	12	8	0
22.	Důsledné vyžadování plnění povinností	15	10	5	0
23.	Spravedlivé ohodnocení	2	16	9	3
24.	Hrdost na dobré jméno školy	10	16	2	2
25.	Úroveň komunikace s rodiči	5	7	17	1
26.	Nabídka výhod z FKSP – příspěvek na dovolenou, vitamíny apod.	14	10	5	1

Příloha č. 4

Grafy jednotlivých otázek – vlastní škola

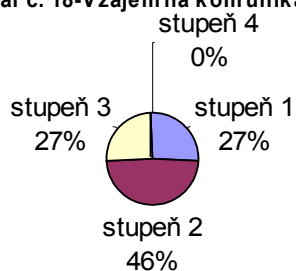


Graf č. 17-Klima v zařízení



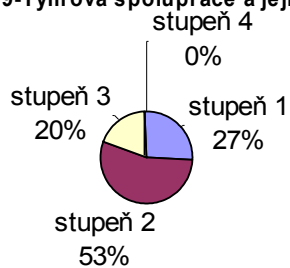
■ stupeň 1 ■ stupeň 2 ■ stupeň 3 ■ stupeň 4

Graf č. 18-Vzájemná komunikace



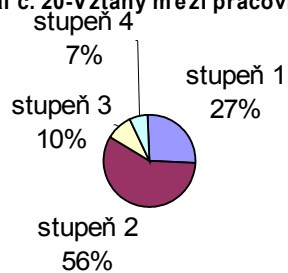
■ stupeň 1 ■ stupeň 2 ■ stupeň 3 ■ stupeň 4

Graf č. 19-Týmová spolupráce a její úroveň



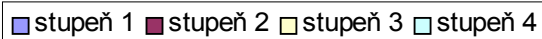
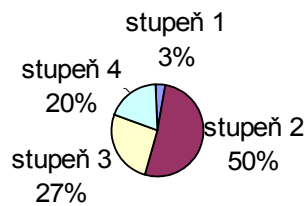
■ stupeň 1 ■ stupeň 2 ■ stupeň 3 ■ stupeň 4

Graf č. 20-Vztahy mezi pracovníky

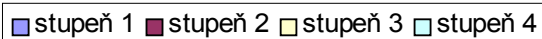
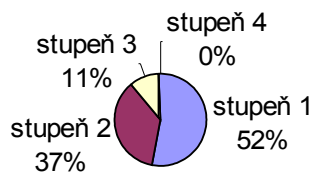


■ stupeň 1 ■ stupeň 2 ■ stupeň 3 ■ stupeň 4

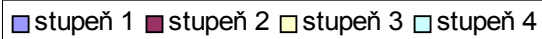
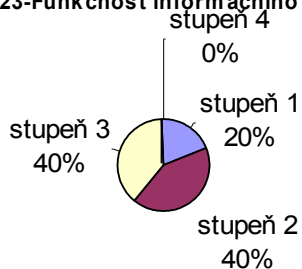
Graf č. 21-Zavedený systém motivace



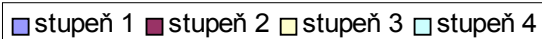
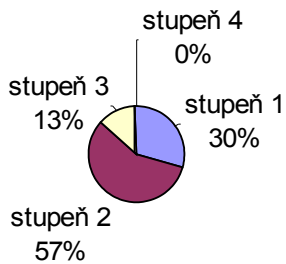
Graf č. 22-Plán DVPP



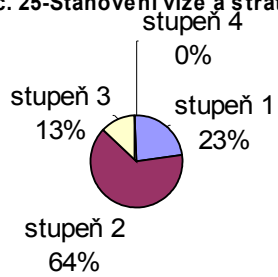
Graf č. 23-Funkčnost informačního systému



Graf č. 24-Kvalitní, schopný management

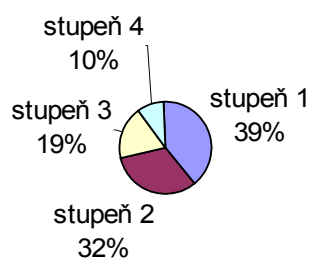


Graf č. 25-Stanovení vize a strategie



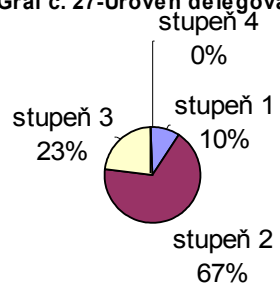
■ stupeň 1 ■ stupeň 2 ■ stupeň 3 ■ stupeň 4

Graf č. 26-Důvěra ve vedení



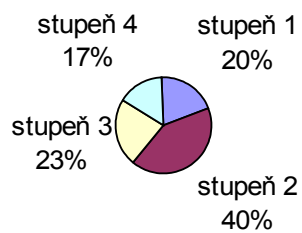
■ stupeň 1 ■ stupeň 2 ■ stupeň 3 ■ stupeň 4

Graf č. 27-Úroveň delegování



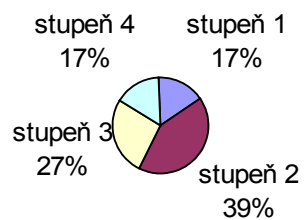
■ stupeň 1 ■ stupeň 2 ■ stupeň 3 ■ stupeň 4

Graf č. 28-Důležitost finanční motivace



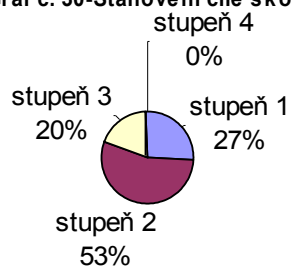
■ stupeň 1 ■ stupeň 2 ■ stupeň 3 ■ stupeň 4

Graf č. 29-Motivace pochvalou, poděkováním



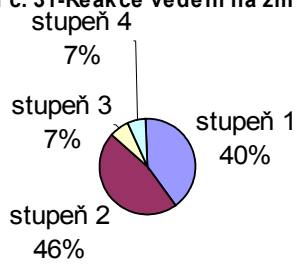
■ stupeň 1 ■ stupeň 2 ■ stupeň 3 ■ stupeň 4

Graf č. 30-Stanovení cíle školy



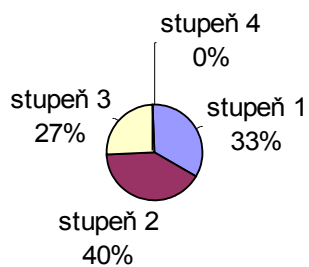
■ stupeň 1 ■ stupeň 2 ■ stupeň 3 ■ stupeň 4

Graf č. 31-Reakce vedení na změny



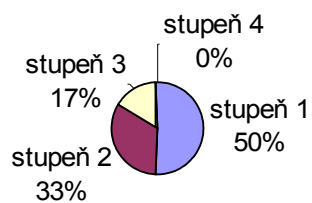
■ stupeň 1 ■ stupeň 2 ■ stupeň 3 ■ stupeň 4

Graf č. 32-Příprava na změny



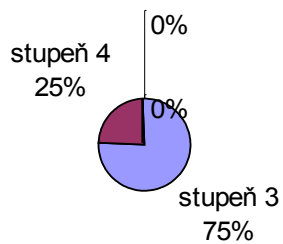
■ stupeň 1 ■ stupeň 2 ■ stupeň 3 ■ stupeň 4

Graf č. 33-Důsledné vyžadování povinností



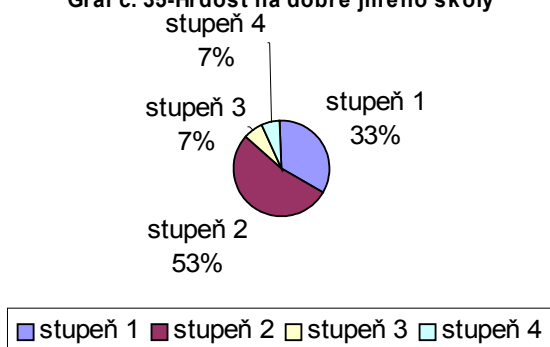
■ stupeň 1 ■ stupeň 2 ■ stupeň 3 ■ stupeň 4

Graf č. 34-Spravedlivé ohodnocení

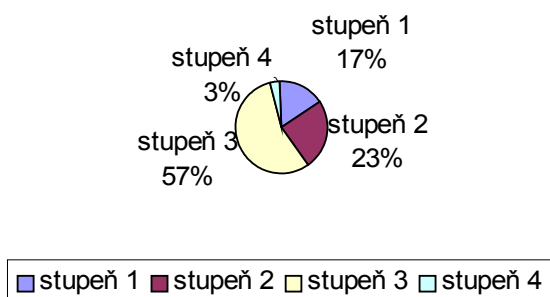


■ stupeň 3 ■ stupeň 4 ■ ■

Graf č. 35-Hrdost na dobré jméno školy



Graf č. 36-Úroveň komunikace s rodiči



Graf č. 37-Nabídka výhod z FKSP

