

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Mgr. Michal STŘÍTEZSKÝ

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

**Formování klimatu školy jako odraz vnitřní
reformy na ZŠ**

Mgr. Michal Střítežský

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jan Voda PhD.

Studijní program: Specializace v pedagogice – školský management



UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Centrum školského managementu

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
akademický rok 2011/2012

Jméno a příjmení studenta: **Mgr. Michal Střítežský**

Studijní program: **Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Školský management**

Název tématu práce v českém jazyce:

Formování klimatu školy jako odraz vnitřní reformy na ZŠ

Název tématu práce v anglickém jazyce:

The Formation of a School Climate as an Internal Reflection of a Primary School Reform

Pokyny pro vypracování:

Závěrečná bakalářská práce byla zadána v souladu s metodickým materiálem pro závěrečné bakalářské práce vydaným ČŠM PedF UK v Praze v roce 2011.

Práce bude vypracována na základě schváleného ideového a dále rozpracovaného prováděcího projektu, který byl vypracován studentem a uložen na moodle.

Student je povinen dodržet stanovený cíl a téma práce a realizovat výzkumný postup v souladu s cílem. V interpretaci získaných dat i při stanovení závěru musí postupovat objektivně, formální stránka a citování literatury bude odpovídat pokynům v uvedeném materiálu.

Práce musí splňovat kritéria pro závěrečné bakalářské práce, autor tím dokládá dostatečnou kompetentnost pro další odbornou činnost.


Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Jan Voda PhD.**

Předpokládaný rozsah bakalářské práce¹: **45 – 50 stran textu + přílohy**

Datum zadání práce: **08. 11. 2011**

Předběžný termín odevzdání práce: **13. 04. 2012**

V Praze dne: **28. 02. 2012**


.....
vedoucí katedry

¹ Minimální rozsah bakalářské práce činí standardně 40 normostran (72 000 znaků vč. mezer) vlastního textu.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Formování klimatu školy jako odraz vnitřní reformy na ZŠ vypracoval pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

13. dubna 2012

Mgr. Michal Střítežský

Poděkování

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování Janu Vodovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za jeho cenné rady, usměrnění a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

NÁZEV:

Formování klimatu školy jako odraz vnitřní reformy na ZŠ

AUTOR:

Mgr. Michal Střítežský

KATEDRA (ÚSTAV):

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

PhDr. Jan Voda PhD.

ABSTRAKT:

Bakalářská práce Formování klimatu školy jako odraz vnitřní reformy na ZŠ se zabývá jednak školním klimatem se zaměřením na pracovní klima, jednak zachycuje proces řízení změny, který podporuje a zdárně realizuje vnitřní reformu základní školy. Práce dále zdůrazňuje důležitý a výrazný podíl ředitele školy na přípravě, nastartování, průběhu a udržení směru vnitřní reformy na základní škole.

Teoretické poznatky o klimatu školy, jeho typech, faktorech a činitelích jeho utváření a udržení se, způsobech měření a diagnostikování se v práci propojují a mnohdy potvrzují výzkumem získanými poznatky. Na příkladu konkrétní základní školy jsou pak zaznamenány, doloženy, srovnány a okomentovány momenty, činitelé a faktory vytváření klimatu během vnitřní reformy probíhající na škole (např. zapojení do 2 významných projektů Vzdělání 21 a Pomáháme školám k úspěchu). Práce se snaží zabývat nejen současným stavem klimatu školy, ale hledá i kořeny, opory, které přispěly k nastartování procesu formování pozitivního klimatu (např. fungující pedagogický sbor s pozitivně nastavenými vztahy uvnitř), a snaží se i poukázat na příležitosti k upevnění a udržení pozitivního klimatu školy (např. stabilizace

pedagogického sboru a spolupráce s rodiči, probuzení jejich zájmu o školu). K shromáždění důležitých informací o formování klimatu školy také hodně pomohly názory a zkušenosti ředitelů pražských základních škol.

Tato bakalářská práce v žádném případě nepředstavuje univerzální návod či manuál na vytvoření pozitivního klimatu základní školy. Naplňuje spíše svým obsahem a formou sepsání podobu jakéhosi nápadníku pozitivních cest, příležitostí, ověřených a fungujících metod řízení změny a také podobu výčtu nashromážděných upozornění, možných problémů a překážek na nelehké cestě ředitele při vnitřní reformě školy, v jejímž průběhu dochází k formování školního klimatu.

KLÍČOVÁ SLOVA:

klima školy – pozitivní klima školy – pracovní klima školy - formování klimatu školy – řízení změny – vnitřní reforma na ZŠ

TITLE:

The Formation of a School Climate as an Internal Reflection of a Primary School Reform

AUTHOR:

Mgr. Michal Střítežský

DEPARTMENT:

Centre education management

SUPERVIZOR:

PhDr. Jan Voda PhD.

ABSTRACT:

The bachelor thesis The Formation..... deals with the school climate as a working climate, management of the process of change which supports and successfully realizes the inner primary school reform. The thesis also emphasizes the school headmaster's important and distinctive role in the phases of preparation, starting up, progress and keeping the direction of the inner primary school reform.

The theoretical knowledge of the school climate, its types, circumstances, its formation and maintenance, the types of survey and work diagnosis connect and many times even confirm the gained research results. The circumstances and moments of the climate formation while the school reform is in process are noted down, illustrated by examples, compared and connected to an example of a concrete primary school (for example joining in two important projects Vzdělání 21 and Pomáháme...). The thesis does not deal only with the present school climate but looks for the roots, supports which contributed to the start up of the process of the positive climate formation (for example a functional teaching staff with positive mutual relations). It tries to point out the opportunity to consolidate and sustain the positive school climate (for example the teaching staff stabilization, the school - parents cooperation, the arouse of parents' interest in school). The Prague

primary school headmasters' opinions and experience helped to collect the important information concerning the school climate formation.

The bachelor thesis does not represent the all – round instructions of forming a positive primary school climate. According to its contents it offers some positive ideas, opportunities, verified functional leadership methods and also collected warnings, possible problems and obstacles in the hard headmaster's job when working on the inner school reform in which the school climate formation takes part.

KEYWORDS:

School climate – positive school climate - working climate – school climate - management of the process of change - inner primary school reform

OBSAH

OBSAH.....	9
------------	---

ÚVOD.....	12
-----------	----

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Klima školy.....	14
---------------------------	-----------

1. 1 Vymezení pojmů, definice klimatu školy.....	14
--	----

1. 2 Faktory ovlivňující klima školy.....	17
---	----

1. 3 Typologie klimatu školy.....	22
-----------------------------------	----

1. 4 Formování pozitivního klimatu školy a jeho znaky.....	26
--	----

1. 5 Řízení změny při formování klimatu školy.....	27
--	----

1. 5. 1 Podmínky řízení změny.....	27
------------------------------------	----

1. 5. 2 Fáze řízení změny.....	28
--------------------------------	----

1. 5. 3 Metody řízení změny.....	28
----------------------------------	----

1. 6 Způsoby měření klimatu školy, diagnostika klimatu školy.....	30
---	----

II. VÝZKUMNÁ ČÁST

2 Prvky, části a metody výzkumu.....	37
---	-----------

2. 1 Sledované proměnné.....	37
------------------------------	----

2. 2 Výzkumné problémy.....	38
-----------------------------	----

2. 3 Hypotézy.....	38
--------------------	----

2. 4 Metody sběru dat.....	39
----------------------------	----

2. 5 Základní a výběrový soubor.....	39
--------------------------------------	----

2. 6 Plán zpracování výzkumu.....	40
-----------------------------------	----

VÝZKUM

3	Pozorování formování klimatu na ZŠ Kunratice	41
3. 1	Průběh vnitřní reformy na ZŠ Kunratice	41
3. 2	Nebezpečí a rizika reformy na ZŠ Kunratice	47
3. 3	Předcházení rizikům	49
4	Hodnocení pracovního klimatu na ZŠ Kunratice	50
4. 1	Výzkum pracovního klimatu v roce 2009	50
4. 1. 1	Char. prostředí, klimatu, atmosféry, výzk. vzorek	50
4. 1. 2	Výsledky dotazníkového šetření z roku 2009	51
4. 1. 3	Vysvětlení příčin a okolností výsledků (2009)	53
4. 1. 4	Závěry, přínos a poučné informace z výzkumu	54
4. 2	Výzkum pracovního klimatu v roce 2011	55
4. 2. 1	Použitá metoda a výzkumný vzorek	55
4. 2. 2	Výsledky dotazníkového šetření z roku 2011	56
4. 2. 3	Vysvětlení příčin a okolností výsledků (2011)	59
4. 3	Srovnání výsledků výzkumů 2009 a 2011	60
5	Formování klimatu školy na pražských školách	62
5. 1	Sledované proměnné	62
5. 2	Výzkumné problémy	62
5. 3	Hypotézy	63
5. 4	Výsledky výzkumu na pražských školách	63
5. 5	Závěry z výzkumu o formování klimatu na pražských ZŠ	69

ZÁVĚR.....	72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	76
ODKAZY NA LITERATURU.....	78
PŘÍLOHY.....	81

ÚVOD:

Působím ve školství 15. rokem jako učitel Čj a D, v současné době zastávám funkce středního managementu: vedoucí předmětové komise humanitních předmětů, člen redakční rady projektu Pomáháme školám k úspěchu a koordinátor projektu Vzdělání 21. Zpracovávané téma poskytuje komplexní pohled na práci ředitele z hlediska vytváření organizační kultury, pozitivního klimatu školy a její image, řízení změny, strategického plánování, delegování pravomocí, úkolů a naplňování stanovené vize. Práce přináší i pro člověka bez řídicí praxe spoustu odpovědí na mnoho důležitých otázek, kterými si ověří, jestli funkce ředitele školy plně odpovídá jeho schopnostem, dovednostem a představám. Práce se snaží doložit, že mezilidské vztahy, vstřícná atmosféra, příjemné prostředí a efektivní vedení a řízení lidí tvoří důležité a klíčové prvky, které ovlivňují dobré klima školy.

Zvolené téma práce využívá poznatků a je zařaditelné do modulu: Řízení pedagogického procesu. V práci se zabývám možnostmi intervencí do kultury školy ve směru utváření prostředí a klimatu podporujících učení a vyučování (mikroklima obce, styly řízení, jasná pravidla chodu školy, image školy, funkce školy). V teoretické části se zaměřuji na různé definice a náhledy na pojem klima školy. Odlišuji pojmy: klima školy, prostředí školy a atmosféra školy. V práci se objevuje stručný přehled typů klimatu školy a zaznamenává faktory, které mohou klima školy ovlivňovat, a zdůrazňuje ty, které klima školy nejvýrazněji utvářejí. Protože téma mé bakalářské práce zahrnuje i proces přeměny školy, stručně upozorňuji na základní rysy řízení změny při formování klimatu školy s důrazem na možná úskalí a rizika, kterých by se měl ředitel školy vyvarovat, dát si na ně pozor, pokud chce být ve svém úsilí proměny školy úspěšný a celý proces završit zformováním příznivého klimatu školy. Uvádím také znaky pozitivního klimatu školy a v konci teoretické práce se zaměřuji na způsoby měření a diagnostikování školního klimatu. Podrobněji se zde zabývám přehledem různých metod, technik a způsobů ověřování, zjišťování klimatu na škole a zdůrazňuji jejich možné výhody a nevýhody.

Úvod výzkumné části práce vychází z teoretických poznatků a dochází zde k propojení s výsledky vlastního pozorování formování klimatu na naší škole v rámci její vnitřní proměny v letech 2007 – 2011. Opírám se o uváděné příklady specifických rysů klimatu naší školy (výrazní činitelé klimatu, sdílené hodnoty, postoje, normy, soudržnost při dosahování společných cílů, problémy při formování klimatu atd.).

Pokračování výzkumné části práce se zaměřuje na analýzu a na vyvození závěrů ze zjištěných dotazníkových šetření zaměřených na klima školy z let 2009 a 2011 (upravený dotazník zadaný zaměstnancům školy v letech 2009 a 2011). Prostřednictvím dotazníků se práce snaží najít shodné prvky, případně i jedinečnosti pracovního klimatu na naší škole v pozitivní i negativní rovině. Srovnáním dotazníkových šetření prováděných v odlišných letech a s určitým časovým odstupem práce dokládá průběh formování klimatu na konkrétní škole.

Na příkladu ZŠ Kunratice se práce pokouší odpovědět na otázky: Zda se skutečně vytvořilo pozitivní klima školy (samozřejmě i s odpovědí na dílčí podotázky: Co se konkrétně na škole změnilo? Co nejvíce přispělo k vytvoření pozitivního klimatu školy? Co brzdilo proces vytváření klimatu školy a jak by se uvedené činnosti daly udělat lépe?)

V teoretické části uvedené faktory ovlivňující klima školy jsou dále zkonfrontovány s názory a zkušenostmi ředitelů dalších škol.

Položil jsem si i následující otázky, na které v práci s využitím výzkumu odpovídám:

- Jak konkrétně může ředitel ZŠ ovlivňovat klima školy?
- Které dokumenty jsou vhodné pro rozbor a poznání klimatu školy?
- Jak mohou učitelé pozitivně i negativně přispívat k utváření klimatu školy?
- Čím rodiče nejvíce přispívají k utváření klimatu školy?
- Které prvky klimatu školy se nejvíce promítnou do její image?
- Co považují učitelé za velmi důležité prvky klimatu školy?
- Které prvky klimatu školy jsou nejdůležitější pro žáky?
- Čím může klima školy ovlivnit zřizovatel?

Závěr práce vyhodnocuje výsledky prováděného zkoumání a uvádí odpovědi na položené otázky. Nalézám, shrnuji a uvádím zde doporučení vhodných činitelů na vytvoření otevřeného a vstřícného školního klimatu, zdůrazňuji pozitivní a negativní faktory přispívajících k formování klimatu na konkrétní škole (ZŠ Kunratice) během její vnitřní přeměny v letech 2007-2011 a srovnávám je se zjištěnými zkušenostmi z dalších škol.

Zpracovaná bakalářská práce se může stát inspirací, nápadníkem k vytváření silné organizační kultury ve škole prostřednictvím pozitivního klimatu. Může posloužit začínajícím vedoucím pracovníkům, seznámit je s možnostmi utváření pozitivního klimatu na škole, využít ověřené fungující techniky a metody, ale ukázat jim případně i slepé a bezvýhodné cesty v procesu vytváření příznivého klimatu v rámci proměny školy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KLIMA ŠKOLY

1.1 Vymezení pojmů, definice klimatu školy

Pojem klima si většinou člověk spojuje s počasím a z něho vyplývajícími podmínkami v určitých oblastech. V tomto významu odpovídá pojmu klima synonymum podnebí. Proto také můžeme mluvit o podnebí školy. Ve škole se často setkáváme s různými stavy tamějšího podnebí. Pokud ve škole převládají problémy, sypou se stížnosti jedna za druhou, atmosféra se jeví jako velmi nepříznivá, odpovídá uvedený stav zamračenému, deštivému a dusnému podnebí. V případě, že škola funguje bez problémů, žáci i učitelé ji rádi navštěvují, rodiče, zřizovatel a další osoby vnímají školu pozitivně, panuje zajisté ve škole rozjasněné, příjemné a velmi hřejivé podnebí. Výklady, co zahrnuje klima školy a co je to klima školy se různí:

V Pedagogickém slovníku charakterizují Jan Průcha, Jiří Mareš a Eliška Walterová klima jako sociálně psychologickou proměnnou, která vyjadřuje kvalitu vnitřních osobních vztahů a sociálních procesů fungujících v dané škole, tak, jak ji vnímají, prožívají a hodnotí učitelé, žáci, případně zaměstnanci školy⁽¹⁾. Eliška Walterová považuje klima školy za součást kultury školy.

Podle Zdeňka Obdržálka je klima školy charakterizované prožíváním kultury školy jejími členy. Svou zpětnou působností na kulturu školy po určitém období pak klima školy podmiňuje spokojenost pracovníků a žáků.⁽²⁾

Jiří Mareš pak rozlišuje pojmy: sociální klima školy, prostředí a sociální atmosféra.⁽³⁾

a) Sociální klima si představuje jako souhrn ustálených postupů vnímání, prožívání, hodnocení a reagování všech aktérů školy na minulost, současnost a budoucnost.

b) Prostor prostředí specifikuje jako nejjobecnější termín netýkající se jenom aspektů sociálně – pedagogických. Do prostředí můžeme zahrnout například umístění školy, řešení přístupu, vybavenost odborných učeben a kabinetů, akustiku učeben, prašnost, vytápění, uspořádání nábytku v učebnách, využívání prostor školy mimo vyučování, kontakty učitelé – učitelé, škola – rodiče, úklidový režim atd.).

c) Typickými pro atmosféru pak jsou proměnlivost a krátké trvání. Atmosféru podmiňuje situace a mění se během vyučovacího dne či týdne (např. atmosféra školy o velké přestávce, atmosféra při zahajování školního roku, atmosféra při uzavírání klasifikace).

Helena Grecmanová uvádí jako součásti školního prostředí tyto složky – dimenze⁽⁴⁾:

a) ekologická (materiální a estetické aspekty)

b) společenská (osoby a skupiny osob, mající se školou něco do činění, jejich kvality a kompetence)

c) sociální (způsob komunikace a kooperace mezi skupinami a uvnitř skupin osob, které do školy patří)

d) kulturní (hodnotové vzory, normy, poznávací a hodnotící postupy, veřejné mínění, které ve škole existují)

Jiří Mareš pak upozorňuje na rozlišení 3 základních podob školního prostředí podle Havlínové (1998)⁽⁵⁾:

- věcné (hygienické, pracovní, odpočinkové)
- sociální (klíma školy, klíma učitelského sboru, klíma třídy)
- organizační (režim dne, zdravá výživa, aktivní pohyb)

Mezi prostředím školy a klimatem školy existuje úzký vztah a mnoho souvislostí. Pokud se na škole vyskytuje nepřátelské a výhružné prostředí, ve kterém dominuje útlak, pak se zde bude těžko rozvíjet pocit bezpečí a důvěry a žáci budou těžko vychováni pozitivními morálními principy jako je spravedlnost, tolerance a snášenlivost.

Klíma školy můžeme také chápat jako relativně stálou kvalitu vnitřního školního prostředí, které se vyznačuje určitými znaky: kvalitu prožívají ti, kteří ke škole patří (vedení školy, pedagogičtí pracovníci a provozní zaměstnanci) – kvalita vnitřního prostředí školy ovlivňuje chování všech zaměstnanců školy – kvalita vnitřního prostředí může být popsána v termínech hodnot, norem a přesvědčení o souboru charakteristik, které má škola mít (Sackney, 1988).⁽⁶⁾

Mareš (2005) uvádí, že klíma školy:⁽⁷⁾

- ovlivňuje charakteristiky aktérů (sociální, zdravotní, pedagogické, psychologické)
- ovlivňuje úspěšnost fungování instituce jako celku (tj. průběhové charakteristiky)

- ovlivňuje kvalitu výstupu instituce (tj. výstupní charakteristiky krátkodobého i dlouhodobého rázu)

Klima školy si také můžeme představit jako vnímané fyzikální prostředí školy, kam můžeme zařadit vztahy uvnitř skupin aktérů (vedení školy, učitelé, žáci, rodiče, komunita) i mezi skupinami. Dotýká se řízení výukových i mimovýukových aktivit – činností, podmínek pro aktivitu – činnost ve školní budově a v dalších zařízeních patřících škole. Klima školy formuje rozvíjení vzdělávacích a společenských hodnot u žáků školy (Kelley, 1986).⁽⁸⁾ Klima školy ovlivňuje postoje a chování účastníků výchovně vzdělávacího procesu ve škole.

Klima školy lze také popsat podle Edera (1996)⁽⁹⁾ ve třech variantách pro používání tohoto termínu:

- a) emoční kvalita vztahu mezi učitelem a žákem
- b) překrývání s pojmem kultura školy
- c) subjektivní vnímání učebního prostředí

Jedna z definicí pak nepřimo do školního klimatu zahrnuje i prostředí: *„Klima školy se týká způsobu, jakým členové školního společenství vnímají to, co se ve škole děje, a také to, do jaké míry jsou uspokojovány jejich potřeby a pocity, které to v nich vyvolává.“* (Dotka, 2009)⁽¹⁰⁾

H. Grecmanová vysvětluje klima následovně:⁽¹¹⁾

„Klima je psychosociální fenomén, který vzniká odrazem objektivní reality (prostředí) v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení jeho posuzovatelů. Klima nevzniká samo o sobě, nýbrž se vytváří. Jde o dlouhodobý jev.“

Nejpřijatelnější popis a zároveň nejsrozumitelnější definicí školního klimatu publikoval ve své knize Třídní klima a školní klima Robert Čapek.⁽¹²⁾

„Klima školy je souhrn subjektivních hodnocení a sebehodnocení účastníků vzdělávání v dané škole, které se týká všech aspektů vzdělávání. Patří do něho jejich vzájemná komunikace a sociální vztahy, stejně tak jejich vnímání prostředí, prožitky a emoce a další sociální a psychické procesy, které děje v této škole vyvolávají.“

Za velmi podstatné faktory spojené s klimatem školy se považují následující skutečnosti:

- a) S klimatem školy úzce souvisí a ovlivňují jeho kvalitu prostředí školy a atmosféra školy.

- b) Klima školy nezaměňujeme s pojmem školní klima, jedná se o dva odlišné termíny. Klima školy je nadřazenější nad pojem školní klima, školní klima je tedy jeho součástí (Kašpárková, J., 2005).⁽¹³⁾
- a) Klima školy můžeme zařadit do školního prostředí a atmosféra školy je jev proměnlivý podle příslušné situace a má krátkodobé trvání.
- b) Mezi účastníky klimatu školy, kteří ho vytvářejí a konzumují, patří nejen žáci, vedení školy a pedagogický sbor, ale i ostatní zaměstnanci školy a lidé vstupující do školy zvnějšku (například rodiče, studenti VŠ na praxi, zřizovatel).
- c) Pozitivně vytvořené klima školy ovlivňuje chování, pocity, postoje všech zaměstnanců školy a žáků školy, vede k uspokojení jejich potřeb.
- d) Pozitivní klima školy formuje u žáků žádoucí morální postoje a hodnoty: tolerance, spravedlnost, snášenlivost a porozumění.
- e) K zformování pozitivního klimatu školy určitě velmi pomáhá vstřícná, přátelská, jasná, transparentní komunikace mezi účastníky výchovně vzdělávacího procesu ve škole.
- f) Pozitivně zformované klima školy přispívá k vytvoření a udržení velmi dobře vnímané image školy
- g) Dobrý ředitel včas rozpozná opravdový stav klimatu školy a dokáže ho svým řídicím působením ovlivnit, přetvořit či udržet ve stávající pozitivní rovině
- h) Ukazatelem velmi dobrého klimatu školy pak může být to, jak žáci rádi chodí do školy

1.2 Faktory ovlivňující klima školy

Můžeme je rozdělit na objektivní (škola chápána jako instituce) a subjektivní (závisí na lidském faktoru (Pelikán, 1995)⁽¹⁴⁾

Do objektivních faktorů řadíme:

- vnímání školy žáky jako povinnosti
 - Při zformovaném příznivém klimatu žáci chodí do školy, aby společně s učiteli a spolužáky objevovali nové poznatky, prožívali zajímavé situace a posilovali svoje sebevědomí a schopnost správně se rozhodovat a plánovat svoje učení.
- systém hodnocení, který řadí žáky do podřízeného postavení

Žáci by měli vnímat hodnocení jako objektivní a spravedlivé, blízké jejich sebehodnocení, v některých činnostech by se měli spolupodílet na vytvoření kritérií hodnocení.

- frontální způsob výuky, při kterém se učitel orientuje na průměrného žáka a dochází k upozadění individuálního přístupu (nadaní žáci a žáci se specifickými vzdělávacími potřebami)

Škola s pozitivním klimatem uplatňuje a využívá spektrum metod ve vyučování, snaží se o individualizaci výuky, umožňuje zažít úspěch i žákům se specifickými vzdělávacími potřebami, podporuje nadané žáky.

- škola je limitována normami stanovenými státem

Škola je povinna dodržovat normy – školský zákon, zákoník práce atd., ne vždy však až do maximální hranice = například počty žáků v prvních třídách. Pro příznivé klima školy stojí za to usilovat o 25 žáků na třídu než ji naplnit dle zákonné normy – 30 žáky.

Mezi subjektivní faktory patří:

- velikost a typ školy

Tyto faktory nejsou až tak rozhodující, protože klima školy formují především lidé svými postoji, hodnotami, pocity, prožíváním a jednáním.

- skladba pedagogického sboru (poměr mužů a žen, věková struktura)

Mít v pedagogickém sboru více mužů nemusí ještě znamenat výhodu, mužský faktor ve škole patří mezi ty důležité, ale ne vždy se pedagog - muž stává přirozenou autoritou. Předností žen bývá citlivost a vnímavost k žákům, pečlivost a svědomitost ve školní práci a zaujatost pedagogickou prací. Starší a zkušení učitelé pak mohou překvapit kreativitou a chutí spolupodílet se na proměnách školy. Také často poskytují potřebné mantinely pro mladé sice nápadité a energií překypující pedagogy, kteří ale postrádají potřebné zkušenosti a nadhled na práci s žáky. Velmi důležitou složkou každého pedagogického sboru pak nevyhnutelně tvoří pedagogové středního věku (40 – 50 let), kteří už získali mnoho zkušeností a s nadhledem dokáží řešit různé vyvstálé situace vyplývající z výchovně – vzdělávacího procesu a kteří oplývají dostatkem energie, chutě do práce ve škole a nápaditostí.

- kvalita managementu školy

Úspěšný a dobře fungující management školy (ředitel a jeho zástupce) představují základní kámen při formování příznivého klimatu školy. Ředitel způsobem řízení pedagogického procesu, schopností přesvědčit podřízené o správnosti nastoupené cesty, vstřícným a otevřeným přístupem k učitelům, provozním zaměstnancům, žákům a rodičům velmi výrazně přispívá ke kvalitě klimatu školy.

- stresory učitele (vztahy učitel – žák, učitel – vedení školy, učitel – rodiče, učitel – kolegové, vedení – zřizovatel, organizace práce ve škole, společenská situace a rodinné problémy)

Učitel zaměstnaný ve škole s příznivým klimatem se cítí bezpečně, práce v takové škole ho baví, pociťuje podporu vedení při svém jednání, vnímá, že jeho práce je dostatečně oceněna a že se může s problémy či pochybnostmi obrátit bez obav na své kolegy.

Další členění faktorů, které ovlivňují klima školy, může být následující:⁽¹⁵⁾

- vnější faktory = celospolečenské klima (aktuální postoj společnosti a veřejnosti ke vzdělání) – škola jako jedna z nejsledovanějších společenských institucí – mikroklima obce, do jejíž kompetence škola patří (vliv státní správy a samosprávy) – velikost školy a její typ
- vnitřní faktory = složení pedagogického sboru a složení tříd – styl řízení školy (velmi důležitý faktor) – koncepce práce školy – jasná pravidla chodu školy – přehledný a o škole vypovídající informační systém – dynamika v práci školy – managementem školy vytvořené ekonomické, lidské a materiální podmínky pro práci školy

Tarter, Sabo a Hoy se v roce 1995⁽¹⁶⁾ pokusili odpovědět na otázku, zda je důležitější pro podobu klimatu na 2. stupni vliv ředitele či učitelského sboru. Dospěli k závěru, že profesionální složka (odbornost a chování učitelů) a organizačně řídicí složka (způsob řízení chodu školy ředitelem) koexistují v křehké rovnováze.

Jedním z nejdůležitějších faktorů, které pozitivně ovlivňují klima školy, je způsob řízení a organizování školy. Nejlepší se pak jeví demokratický způsob řízení vedoucí zaměstnance k osobní odpovědnosti za úkoly, dává prostor pro jejich iniciativu, vyžaduje nutnost vzájemné komunikace mezi zaměstnanci školy, prováděná kontrola se vyznačuje

nebyrokratickým rázem s vyzdvihnutím úspěchů a pozitiv a doporučením možností k vylepšení či inovacím.

B. Butterworthová a R. Weinsteinová v roce 1996⁽¹⁷⁾ formulovaly 4 zásady pro ovlivňování klimatu školy ze strany vedení školy:

- a) podporovat aktivity, které vedou k rozpoznání individuality a jejímu začlenění do dění ve škole
- b) rozšířit spektrum zdrojů, z nichž čerpá celá škola
- c) dobře vzájemně provázet aktivity, které se odehrávají na různých úrovních fungování školy jako systému
- d) nastolit rovnováhu mezi zdroji školy a jejími aktivitami

Školu s příznivým klimatem tak řídí empatický ředitel, který bývá hodnocený jako opravdový člověk. Akceptuje a toleruje své podřízené, přijímá jejich rozhodnutí, podporuje týmovou práci. Dokáže se svobodně a nezávisle rozhodovat, vyniká aktivitou a angažovaností. Ve vhodné chvíli dokáže pokárat, odsoudit, ale i pochválit a odměnit. Rozhoduje s klidem a svým chováním a jednáním nevyvolává u ostatních pocit neklidu a obav. Umí včas rozpoznat rostoucí neklid ve škole, únavu spojenou s vyčerpáním pracovníků, všímá si narůstajících konfliktů mezi učiteli navzájem a mezi učiteli a žáky. Takovému zhoršení klimatu školy vlivem vyhoření a únavy učitelů předcházejí například ve Švýcarsku (Curyšský kanton)⁽¹⁸⁾, kde po vymezeném počtu odučených let dostávají učitelé několikaměsíční volno, které je vyplněné rehabilitační péčí a aktivitami, na které učitelům během vykonávání pedagogické práce nezbývá čas.

Ve škole řízené vnímavým, rozhodným, demokratickým a tolerantním ředitelem pak vzrůstá sebedůvěra žáků a jejich sebevědomí, dochází u nich k snižování nechuti ke škole. Většinou se zde žáci ani učitelé nepřetěžují. Učitelé samostatněji pracují a rozhodují se, snáze dokážou pochopit pocity žáků, naučí se více žáky chválit. Ředitel i učitelé dospěli k přesvědčení, že v procesu učení se sami také učí. Samozřejmostí se pak stává kooperace mezi všemi účastníky výchovně – vzdělávacího procesu. Učitelé, kteří participují na vytváření, realizaci a naplňování cílů a filozofie školy, si lépe uvědomují, jaké klima ve škole, ve třídách mají vytvářet. Celý pedagogický sbor pak táhne za jeden provaz - stejným směrem.

Dalším rozhodujícím faktorem se pak stává výchovně vzdělávací program školy a koncepce její práce. Dobře sestavený školní vzdělávací program s jasně a srozumitelně

stanovenými a formulovanými cíli by měl vést k rozvíjení všech důležitých kompetencí (k učení, k řešení problémů, komunikativní, občanské, pracovní, sociální a personální) u žáků. Aby žáci nebrali školu jako povinnost, chodili do ní rádi a odnášeli si z ní základní vědomosti a dovednosti, musí je výuka bavit (motivace, projekty, spolupráce, konstruktivní metody výuky), musí si být vědomi správnosti a objektivnosti hodnocení a je důležité, aby si sami dokázali zhodnotit svoji práci a práci svých spolužáků. V rámci rozvíjení kompetencí žáků se ukazuje jako důležité, aby si žáci uvědomili, proč se učí daným tématům, kde mohou vyhledat potřebné informace, jak si mají větší objem práce rozvrhnout, aby splnili všechny zadané úkoly a dokázali se poučit z chyb svých i ostatních. Jako velmi důležité se také ukazuje rozvíjení a upevňování zodpovědnosti žáků za své jednání a chování, podpora snášenlivosti a tolerance žáků k osobám, které se nějakým způsobem odlišují od ostatních. To vše zajišťuje funkční poradenský systém na škole a program minimální preventivní péče.

Velmi důležitým faktorem vstupujícím do školy z vnějšku a ovlivňujícím její klima je okolí školy. Sem řadíme financování školy, vztahy se zřizovatelem, vztahy a spolupráce s jinými školami a vztahy s rodiči, spoluúčast rodičů na fungování a rozvoji školy. Vnímání a podpora školy zřizovatelem představují důležitý faktor k formování pozitivního klimatu školy. Pokud zřizovatel podporuje vize vedení školy na její rozvoj, nehází řediteli klacky pod nohy a dokáže s ředitelem konstruktivně jednat, bývá navozeno velmi pozitivní pracovní a studijní klima školy. Také rodiče se svojí přímou podporou (finanční, fyzickou – účast na školních a třídních akcích, vedení kroužků, pomoc s propagací školy = např. správa a aktualizace webu školy, organizace školních akcí) přispívají k navození pozitivního klimatu školy. I cílená a efektivní spolupráce s jinými školami (vzájemné návštěvy, hospitování, společná neformální setkání mezi sborovny, sdílení zkušeností z výchovně – vzdělávacího procesu) často vede k inspirativnímu vylepšování klimatu vlastní školy.

Skutečností, která velmi podstatně vypovídá o klimatu školy a ovlivňuje ho, je přístup školy k cizincům a žákům národnostních menšin. V současné době, kdy Česká republika je součástí Evropské unie, nebývá zvláštností, že školu navštěvuje větší procento žáků, jejichž mateřským jazykem není čeština. Přináší to s sebou určitá rizika, netradiční přístupy v jednání s žáky a rodiči. Především se ukazuje nutností, aby bylo vybudováno pozitivní klima ve třídách, které cizinci navštěvují (bez náznaků rasismu, intolerance, opovržení, přehlížení). Velmi prospěšné může být sestavení individuálního studijního plánu pro žáky – cizince. Ten jim pomůže lépe zvládat učivo v jazyce, který se teprve učí. Vyplatí se také mít ve škole pedagoga, který se může cizincům věnovat po vyučování a pomáhat jim s přípravou na další

dny. Učitelé mohou podpořit příznivé klima nakloněné žákům – cizincům organizováním projektovým dnům zaměřeným na seznámení se s kulturou, zvyky a mentalitou zemí, odkud žáci – cizinci pocházejí. To určitě přispívá i k pochopení chování a jednání žáků – cizinců a k zamezení nesprávnému vysvětlení ze strany učitelů a českých žáků (například úsměv u vietnamského žáka neznamena žádnou ironii, výsměch či zlehčování situace, ale naznačuje omluvu, když něčemu nerozumí). Klíčový aspekt toho, jak škola zvládá vzdělávání žáků – cizinců, představuje vstřícný a efektivní kontakt s rodiči žáků cizinců. Aby dokázali svým dětem pomoci, musí být školou prokazatelně poučeni a seznámeni s obsahem výuky, s řádem školy, s pravidly, která jsou na škole vyžadována. ⁽¹⁹⁾

Za velmi podstatný faktor klimatu školy se ještě považuje to, jak škola zvládá zapojování mladých začínajících učitelů či učitelů nastupujících po dlouhodobější rodičovské dovolené. Nově příchozí nejsou zatím součástí systému školy, nezatěžuje je zaběhlá rutina, a proto vnímají a hodnotí klima školy jinak než ti, kteří je delší dobu spoluvytvářeli. Velmi důležitým se ukazuje vstupní pohovor, kde by nováčci měli být seznámeni s pracovními podmínkami, s pracovištěm, s učitelským sborem. V adaptačním období po nástupu do školy by každý nováček měl mít možnost se na někoho obrátit, a tak mu vedení školy určí zkušeného, ve škole delší dobu pracujícího uvádějícího učitele. Tato osoba nemusí nutně učit stejné předměty. Uvádějící učitel si bere nováčka pod svá ochranná křídla, seznamuje ho podrobněji se zvyklostmi, tradicemi a pravidly dodržovanými ve škole, zajímá se o něj a podporuje jeho profesní rozvoj (odborný a pedagogický). Uvádějící učitel se snaží vystupovat z pozice mentora (řeší s nováčkem problematiku situace, pídí se po jejich příčinách a navádí ho k jejich uspokojivému vyřešení). Důležité je, aby uvádějící učitel nečekal, až se situace vyhročí a až se na něj nováček sám obrátí s prosbou o pomoc. Měl by se sám zajímat o fungování nováčka ve škole, o jeho spokojenost či nespokojenost s prací a s prostředím. Takto opečovávaný nováček se pak snadno adaptuje a bez problémů se začlení do fungujícího pedagogického týmu školy. ⁽²⁰⁾

1.3 Typologie klimatu školy = druhy klimatu a jeho součásti

Základní typy klimatu školy představují otevřené a uzavřené klima školy. Tyto typy determinuje 5 klíčových prvků (ředitelovo vstřícné chování vůči učitelům, ředitelovo direktivní chování vůči učitelům, zaujetí učitele pedagogickou prací, frustrovanost učitelů, učitelovo přátelské chování ke kolegům).

Jestliže mluvíme o otevřeném klimatu školy, pak ve škole panuje vzájemná důvěra, učitelé jsou zaujatí pro svou práci, ředitel školy jde svým podřízeným příkladem, učitelé s vedením školy spolupracují, pravidla chodu školy jsou zřetelně a stabilně nastavená, ředitel a jeho zástupci citlivě vyvažují povinnosti a potřeby svých podřízených. Chování celého pedagogického sboru je nepředstírané a stejně jako klima školy otevřené.

Při uzavřeném klimatu panuje na škole vzájemná nedůvěra, nechce angažovat se v pedagogické práci. Ředitel řídí školu formálně a direktivně, neosobně, nedokáže ocenit kvalitní práci, nesnaží se pochopit své podřízené, vcítit se do jejich situace, klade důraz na nepodstatné věci. Učitelé trpí frustrací z pobývání ve škole, lhostejně až apaticky hledí na výsledky pedagogické práce na škole.⁽²¹⁾

Dále se rozlišuje funkčně orientovaný typ klimatu školy, distanční klimatický typ klimatu školy a osobnostně orientovaný klimatický typ klimatu školy (Oswald, aj., 1989).⁽²²⁾

a) O funkčně orientovaném typu mluvíme, když na škole panuje nedůvěra žáků k učitelům, mezi žáky se ve větší míře vyskytuje velmi nízká míra tolerance, žáci dostávají nepatrnou možnost zapojit se do diskuse a převládá mezi nimi vysoký konkurenční boj. Učitelé sice udržují mezi sebou vztah v pozitivní rovině, ale prožívají stres. Kontakt mezi učiteli a ředitelem je průměrný a jak učitelé, tak rodiče posuzují klima školy jako negativní.

b) Distanční klimatický typ se vyznačuje negativními vztahy mezi učiteli a žáky. Vztahy mezi spolužáky jsou však na dobré úrovni při vysokém stupni soudržnosti třídy. Přitom ale žáci nemají ze školy radost, motivace k učení je zřetelně nízká, do školy se však nebojí chodit. Vztahy mezi ředitelem a učiteli a vzájemné vztahy mezi učiteli se hodnotí negativně.

c) Velmi příznivý typ klimatu školy představuje osobnostně orientovaný typ (tolerance k žákům, minimální stres učitelů, velmi dobré vztahy žáků k učitelům a pozitivní vzájemné vztahy mezi žáky, vyšší výkony žáků, průměrné a nadprůměrné hodnocení znalostí a dovedností žáků, možnost svobodného rozvoje učitelů, přes vysoké kvalitativní nároky na ně kladené, jsou učitelé se svým zaměstnáním spokojeni).

Mezi další typy klimatu například patří:⁽²³⁾

a) klima podporující nebo tlumící rozvoj = vztahuje se k rozvoji osobnosti (Moos, 1979)

b) poručnické a humanistické klima = ve vztahu k řízení žáků (Willover, 1967 a Hoy, Miskel, 1982)

- c) klima podporující interpersonální vztahy a klima podporující plnění zadaných úkolů (Walberg, 1967, Stockard, Mayberry, 1992)
- d) škola s opatrovnickými cílovými aspekty (byrokratické řízení, rutinní práce, formálnost práce) a škola s edukativním cílovým zaměřením (tvořivost, samostatnost, experiment) = vychází z cílů školy (E. Petlák, 2006)
- e) konzervativní školní klima (důraz na disciplínu) a progresivní školní klima (demokratické vztahy, rozumné řešení konfliktů) = podle chování učitele v konfliktu se žáky (E. Petlák, 2006).
- f) školní klima navozované žáky, učiteli či vedením školy = podle aktérů (Andersonová, 1982)
- g) školní klima koherentní (jasné, účelné, dobře sdělitelné) a nekoherentní = podle míry konzistentnosti (Andersonová, 1982)
- h) klima zdravé a nezdravé = podle zdravotních dopadů (Andersonová, 1982)
- ch) klima aktuální, minulé (retrospektivní), budoucí (prospektivní) = dle časového hlediska
- i) klima aktuální (výchozí) a klima preferované (žádoucí) = dle preferovanosti a žádoucnosti
- j) klima tradiční školy a klima alternativní školy = dle programu, který škola provozuje

Mezi pilíře klimatu školy patří klima sborovny a klima třídy. Nesmíme zapomenout ani na jednotlivá vyučovací klimata, organizační, komunikační a sociální klima, která jsou také součástí klimatu školy. Sociální a komunikační klima vyplývá ze společenské, sociální a kulturní dimenze prostředí. Komunikační klima představuje vyjádření toho, jaké způsoby komunikace aktéři v určitém prostředí navozují a udržují. Je důležité připomenout, že způsob chování managementu patří mezi důležité faktory organizačního klimatu. Zároveň ale míra osobní způsobilosti na tvořivém řízení a předpoklady tvořivosti v mezilidských vztazích se považují rovněž za aspekty psychosociálního klimatu.⁽²⁴⁾ Za upozornění pak stojí dalších pár skutečností vztahujících se ke klimatu třídy. J. Prokop (1996) velmi výstižně označil jako klima třídy všechna pravidla života a činnosti ve třídě, která určuje učitel během řešení běžných didaktických a výchovných situací. Velmi přesvědčivé jsou pak také E. Petlákem převzaté citace P. Gavory (2006), které uvádějí, že klima třídy vyjadřuje, do jaké míry je žák

ve třídě spokojený, jak si žáci mezi sebou navzájem rozumějí a jaký ve třídě panuje stupeň konkurence, soutěživosti a soudržnosti.⁽²⁵⁾

Nakonec se hodí uvést několik znaků třídního klimatu, které by měl mít ředitel při proměně školy na paměti.

a) Třídní klima spoluvytvářejí učitel, žák a rodiče.

b) Podporou třídního klimatu se stávají vyučovací a edukační aktivity (hravé formy výuky, moderní didaktická technika, včasné a konkrétní poskytování zpětné vazby). Velmi efektivní pro formování příznivého klimatu třídy jsou suportivní metody výuky (aktivizování žáků například tvořivými a simulačními činnostmi, rozdílnou obtížností úkolů / pozitivní přístup = v hodnocení převažuje pochvala a odměna, nestresující a klidná pracovní atmosféra, správná motivace, přátelská a optimistická komunikace ve třídě / svoboda = u žáků se rozvíjí jejich spoluúčasť a spoluzodpovědnost za celé vzdělávání / individualizace = zdůrazňuje jedinečné charakteristiky osobnosti žáka / kooperace = spolupráce mezi žáky a rozvíjení dovedností, které společná práce přináší – respektování odlišných názorů, prezentace a argumentace vlastního názoru, dávat i přijímat pomoc / zaměřenost na život, praxi a realitu).

c) Mezi učitelem a žáky by měla fungovat svobodná, rovná, korigovaná, nestresující, nemanipulativní, vyvážená, zajímavá otevřená, vstřícná a přátelská komunikace.

d) Hodnocení žáků ve třídě by mělo být spravedlivé, transparentní, jednoznačné, blízké sebehodnocení žáka.

e) *Pedagog může velmi účinně působit na klima ve třídě odměnami a tresty, , kterými nejen motivuje, ale i modifikuje chování žáků, pomáhá jejich socializaci, učí je normy chování.* (Robert Čapek, 2010).⁽²⁶⁾

f) Učitel by se měl snažit poznat žáky a orientovat se v jejich vzájemných vztazích. Uvedené znalosti pak může využít při pozitivním působení na třídu.

g) Škola a učitelé se snaží zapojovat žáky do aktivní účasti na výuce, umožňují jim účastnit se rozhodování o záležitostech školního života bezprostředně se jich týkajících (třídní samospráva a žakovský parlament)

h) Třídní učitel by neměl opomenout ani kvalitu prostředí kmenové třídy. Třída by na žáky měla působit příjemně, podnětně, bezpečně.

1. 4 Formování pozitivního klimatu školy a jeho znaky

V další části bakalářské práce se zastavíme u formování pozitivního klimatu školy. Jedná se o proces, který úzce souvisí s proměnou školy. Velmi důležitými činiteli tohoto procesu jsou především motivace ke změně a mezilidské vztahy (partnerství, empatie, důvěra, úcta, solidarita a spolupráce). Mezilidské vztahy tvoří základ, na který navazují další změny (například materiální vybavení školy a jejího okolí, spolupráce s rodiči či otvírání se školy vůči okolní komunitě). Motivací k formování nového klimatu se určitě stává nástup nového ředitele a jeho snaha naplnit vizi a cíle, se kterými do školy vstupoval. Další motivací ke změně či vylepšení klimatu může také být snaha o vybudování pozitivnější image školy a v dnešní době bohužel i změna politické situace ve státě, městě, městské části. Také geografické a meteorologické podmínky mohou mít vliv na architektonické řešení školy, na obsah a cíle vzdělávání a výchovy nebo na dodržování hygienických principů ve vyučování. Člověka (učitele, žáka) pak formuje svými normami, zvyky a tradičními požadavky na chování lokalita města nebo vesnice.

Grecmanová popisuje pozitivní klima školy pomocí znaků vyčleněných na žáky, učitele, rodiče a veřejnost:⁽²⁷⁾

a) Pozitivní školní klima z hlediska žáků:

- probíhá samostatné a objevné učení, žáci z něj mají radost
- jsou kladeny požadavky, které odpovídají individuálním schopnostem žáka
- podporuje se osobnostní rozvoj žáka
- klima je pro žáka organizačně přehledné
- žák si uvědomuje, že se k němu přistupuje spravedlivě
- žákovi umožňuje tvořit spoluvytvářet školu jako vlastní životní prostor a stejně tak ji i vnímat

b) Pozitivní školní klima z hlediska učitelů:

- chápáno jako pracoviště, na kterém učitel rád pracuje, spolupracuje se žáky a rodiči
- učitel prožívá pocity úspěchu v oboru, sounáležitosti s ostatními učiteli, seberealizuje se v práci, raduje se z pochvaly a uznání, dostává se mu spravedlivého ohodnocení, ve škole panuje bezkonfliktní atmosféra

c) Rodiče od pozitivního školního klimatu očekávají:

- vstřícné učitele
- spravedlivé hodnocení schopností a dovedností žáků
- spravedlivý přístup v jednání se žáky
- transparentní rozhodnutí
- odbornou kvalifikovanost učitelů a vychovatelů
- vhodnou motivaci žáků k učení
- individuální přístup a podporu pro každého žáka

d) Pozitivní školní klima z hlediska veřejnosti musí žáky připravit:

- v oblasti vědomostí a pracovních kompetencí, které prakticky uplatní v dalším životě
- vybavit žáky občanskými kompetencemi, aby se mohli plnohodnotně a zodpovědně účastnit veřejného života
- prohlubovat u žáků kompetence k řešení problémů a kompetence komunikativní, aby v životě dobře zvládali problémové a krizové situace, uměli naslouchat druhým a výstižně se vyjadřovat a argumentovat
- vypěstovat u žáků sociálně personální kompetence, aby posilovali svoje sebevědomí, dokázali ovládat svoje chování a jednání, uměli účinně spolupracovat ve skupině a aby zvládali oceňovat zkušenosti jiných lidí a respektovali jejich rozličné názory

1. 5 Řízení změny při formování klimatu školy

Pokud chce ředitel zahájit proměnu školu a tím odstartovat formování nového - pozitivního klimatu školy, měl by si určitě uvědomit aspekty změny a dodržovat základní principy řízení změny. Řízení změn staví na sociální psychologii a organizačním chování, používá sociotechniku a dotýká se také kultury organizace. Úkolem řízení změny je za daných podmínek minimalizovat odpor proti zavádění změny a naopak aktivně vytvářet podporu mezi zaměstnanci pro úspěch projektu změn. Odpor proti změně může mít různé příčiny (například nepochopení, nedůvěra, rozdílné vnímání změny, nedostatek tolerance, nedůvěra ve vlastní schopnosti). Je tedy hlavně na řídicím pracovníkovi, aby příčiny odporu co nejvíce eliminoval přesvědčováním, komunikováním, nasloucháním, vytrvalostí.

1. 5. 1 Podmínky řízení změny

Pro uskutečnitelnost změny musí inovátor – ředitel zohlednit či nastolit podmínky změny. Rozdělují se na objektivní a subjektivní.⁽³⁴⁾

- objektivní: vyjít od stávajícího (nejdříve porozumět, pak případně měnit) – vědět, že změna si vyžádá značné úsilí (zaměstnanci by měli změnou něco získat, projednání změny předem = výhody a nevýhody, většinový souhlas = změnu nelze nařizovat) – musí být k dispozici potřebné nástroje a metody ke změně
- subjektivní: věrohodnost (lidé by ve změně měli vidět svůj zájem) – proveditelnost (potřebné odborné zázemí ke změně) – potřebnost (dojem zaměstnanců, že změna je nezbytná, správná a pro všechny spravedlivá)

1. 5. 2 Fáze řízení změny

Řízení změn můžeme obecně rozčlenit do několika fází:

- analýza změny = posouzení vlivu změny na útvary firmy – instituce a na zaměstnance
- návrh změny
- předimplementační fáze = začátek realizace návrhu změny prostřednictvím přípravy prostředí pro změnu
- implementace = sledování průběhu změny a reagování na stav změny (představení změny jako nutnosti, vedení – ne příkazování, jasná vize a konkrétní cíle)

1. 5. 3 Metody řízení změny

Na řízení změny se mohou využít tyto metody:

a) Levinův třífázový model změn = rozmrazení (stávající pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení se rozvolní), změna (proběhne zamýšlená změna), zamrazení (nová pravidla, způsoby myšlení jsou zafixovány)

b) Koncept Čtyři fáze změny, který vypracovali Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis, Michael K. Mauws. Změnu chápali jako cyklickou záležitost se čtyřmi fázemi. Každá fáze vyžaduje specifické lidi a zdroje a pro prosazení změny je důležité najít v každé fázi klíčovou postavu realizující danou fázi změny.

- Fáze využití vlivu k prosazení nápadu – klíčovou postavu představuje misionář, který má přístup k vedení a přehled o neformálních vztazích mezi vlivnými lidmi, vyznačuje se schopností přesvědčit je.

- Fáze použití autority ke změně postupů – autoritu a pravomoci k prosezení změny a překonání odporu používá autokrat, který musí mít vliv a postavení.
- Fáze zakotvení změny do technologie – při ní architekt navrhuje změnu systémů, musí znát organizaci a stávající systémy.
- Fáze vytváření kultury příznivé pro stálé změny – klíčová postava pedagog se podílí na vytváření klimatu příznivého pro inovace a změny.

c) Model Osm kroků změny, který vypracoval John P. Kotter, zahrnuje: vyvolání naléhavosti – sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny – vytvoření vize a strategie – komunikace transformační vize – delegování v širokém měřítku – vytváření krátkodobých vítězství – využití výsledků a podpora dalších změn – zakotvení nových přístupů do firemní kultury.

Kromě metod se při řízení změny dají použít i analytické techniky, teorie a pravidla:

- Paretovo pravidlo = 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků
- SMART – návrh cílů
- SWOT analýza = zjištění silných a slabých stránek školy, příležitostí a ohrožení
- Teorie omezení = najít si slabé stránky a těm se intenzivně věnovat, zároveň posilovat silné stránky
- Kompetenční pravidlo = zaměření se na kompetence zaměstnanců

Na závěr problematiky řízení změny se zastavíme u možných úskalí, které s sebou změna přináší. Škola musí sladit každodenní práci s jednotlivými fázemi změny. To předpokládá velmi dobře promyšlený systém změny a znalost možností a kapacit dané školy. Změna s sebou nese značnou časovou zátěž v přípravné fázi a ta leží vedení školy. Dále je potřebné dobře promyslet DVPP podle potřeb souvisejících se změnou. Velmi důležitou činností se pak stává nastolení efektivní týmové spolupráce a vymezení rolí. Ředitelé také musí překonávat konzervativní uvažování některých členů pedagogického sboru, nástrojem se tak stává informování, komunikování, přesvědčování, poskytnutí důkazů otevřenosti. Určitě velmi výhodnou strategii, které lze využít, je strategie malých kroků, kdy si ředitel nalezne kolegy, kteří ho podpoří, a s nimi začne pracovat. Podstatné pro změnu a náročné pro ředitele pak je vytvořit pracovní atmosféru, kde každý pracuje s chutí. Neodmyslitelnou součástí úspěšné změny se pak stávají dostatečné, adresné a časté zpětné vazby.

1. 6 Způsoby měření klimatu školy, diagnostika klimatu školy

Velmi důležitou částí budování, upevňování a udržování klimatu školy je jeho měření a diagnostika. Měření klimatu školy (případně jeho složek) se ukazuje jako dobrý způsob evaluace školy s tím, že by škola měla být schopna provádět vlastní zjišťování a analýzu klimatu školy (například různé techniky, kterými můžeme získat pohled žáků na naši školu = metoda nedokončených vět, analýza obrázků dětí, technika „živých fotoaparátů + využití schránky důvěry, nástěnky připomínek, školních časopisů a otevřených dveří u ředitele školy v určitém čase, žákovské deníky, učitelské deníky, videozáznamy z dění ve škole) a zařadit ho do autoevaluace – vlastního hodnocení školy. Pokud se chce o klimatu školy dozvědět prvotní informace někdo, kdo ve škole nepůsobí (rodiči nového žáka, zřizovatel, veřejnost, ČŠI, potenciální partnerská škola, vedoucí určitého projektu a další), chce získat prvotní pohled na školu, ještě než ji případně navštíví, může projít web školy, prohlédnout si fotografie ze života školy, nahlédnout do výročních zpráv, prolistovat školní časopis, seznámit se s kritérii hodnocení na škole, školním vzdělávacím programem a školním řádem. Uvedené písemnosti pozornému čtenáři podají rámcový obraz o stavu klimatu dané školy.

Důležité indikátory pro diagnostiku školního klimatu představují:

- a) objektivní indikátory: stáří školní budovy, počet žáků školy, složení žáků školy, průměrný počet žáků ve třídách, kvalifikační struktura pedagogického sboru, adekvátní finanční ohodnocení práce učitelů a ostatních zaměstnanců školy, počet hodin skutečně věnovaný výuce
- b) subjektivní indikátory: spokojenost, pocit přátelství, nadšenosti a otevřenosti u učitelů, vnímaný vliv ředitele na dění ve škole, pocit bezpečí ve škole, spravedlnost pravidel, porozumění, vztahy učitel – žák, učitel – rodiče, pocit svobody a volnosti v pedagogickém sboru.

Na měření, diagnostiku a zkoumání klimatu školy lze použít řadu dalších metod, postupů a technik. Ze zahraničí známe například dotazník Litina a Stringera z roku 1968. Obsahuje 50 výpovědí o školní organizaci s proměnnými: struktura, odměňování, odpovědnost, riziko, standardy, podpora, konflikty, měřítko. Za ustavující práce k měření klimatu školy a třídy u nás lze považovat odborné texty od J. Laška a J. Mareše (např. J. Lašek: Sociálně psychologické klima školních tříd a školy. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001, str. 100 - 101, Dotazník naše třída (MCI) = určený pro první stupeň ZŠ, Dotazník

Dotazník CES = zaměřuje se na soutěživost, jasnost pravidel, pořádek, učitelovu podporu úkolového zaměření, učitelovu kontrolu, Dotazník komunikačního klimatu třídy CCQ = určený pro SŠ). Měření klimatu provádějí také externí instituce (např. Cermat, Scio = Mapa školy, Calibro = Škola a já) za použití metody benchmarkingu (porovnávání školy s jinými školami). Velmi negativně je pak hodnocená technika "Barvy života" (velké množství mezi sebou zaměnitelných pojmů, dlouhá doba testování = 45 minut, nesrozumitelné závěrečné zprávy) (Robert Čapek, 2010).⁽²⁸⁾

Dále se využívá řízeného pozorování, analýzy školních dokumentů, dotazníků a rozhovorů. Při použití některých sociologických a psychologických technik k měření klimatu školy se doporučuje přizvat si odborníky, kteří zvládají kompetentně a kvalifikovaně řešit problematiku klimatu na konkrétní škole. Souhlasit lze s doporučeními uváděnými v odborné literatuře, že k diagnostikování klimatu školy nelze použít pouze jednu techniku či metodu, která by mohla vést ke zkreslení a náhledu z více stran. Podrobnější a za použití vícero metod a technik probíhající zjišťování a měření pak přinášejí objektivnější informace o stavu klimatu školy.

Mezi zajímavé a použitelné nástroje k měření klimatu školy patří:

- Dotazník CFK Ltd.⁽²⁹⁾ – profil klimatu školy od Roberta Foxe a kol. = S menšími úpravami se tento dotazník dá použít na SŠ nebo SŠ, zvládnout by ho měli i vyšší ročníky ZŠ (zde je důležité vysvětlení některých výroků učitelem či jejich vynechání). Zmíněný dotazník se dá různě modifikovat a upravovat, mohou ho vyplnit jak ředitel školy, tak učitelé, žáci, rodiče a ostatní provozní zaměstnanci školy (sekretářka, ekonomka, školník). Podle skupin respondentů se dají některé výroky či tabulky vynechat. Rozdělení dotazníku do 4 částí umožňuje postupné použití. K dokončení dotazníku stačí 20 – 25 minut, pro každý klimatický faktor a složku nabízí dotazník vždy 5 ukazatelů.
- Foxova "skládačka"⁽³⁰⁾ - vytvoření vlastního nástroje na měření klimatu školy. Tvoření takového vlastního dotazníku probíhá ve 4 krocích, ve kterých učitelé spolupracují ve skupinách. Postupně si vyberou faktory, které jsou podle jejich názoru pro školu důležité a které chtějí mít v dotazníku. Každá ze skupin přebere zodpovědnost za zpracování jednoho z faktorů – snaží se najít pro svůj faktor indikátory (výroky vypovídající o ideálním stavu). Ve 3. kroku, když jsou stanoveny různé indikátory, vybere pedagogický sbor ty důležité a zeptá se na ně. V posledním

kroku dojde na sestavení tabulek poskládaných do dotazníku (nesmí se zapomenout na ověření dotazníku = srozumitelnost a vhodnost položených otázek). Otázky, které vplynuly během ověření jako nejasné či zavádějící, se přestylizují. Sestavení vlastního nástroje na měření klimatu s sebou přináší několik výhod:

- a) podpora spolupráce mezi učiteli,
 - b) ušetření financí, které by se zaplatily externím organizacím
 - c) vzniká nástroj, který plně odpovídá specifikům dané školy
- Dotazník Naše třída (MCI)⁽³¹⁾ = uvedený dotazník je určený především pro I. stupeň ZŠ, sleduje kvality třídy v kategoriích soudržnost, třenice, spokojenost, soutěživost, obtížnost úkolů. Dotazník se skládá ze 2 částí: v první se zjišťuje současné klima třídy a ve druhé přání žáků ve vztahu ke klimatu třídy. Tento dotazník vlastně svou druhou částí dává žákům možnost spoluvytvářet klima třídy, navrhopvat způsoby jeho vylepšení.

Doc., PhDr. Jiří Mareš, CSc. uvádí 5 metod využitelných pro diagnostikování klimatu školy:⁽³²⁾

- nestandardizované pozorování = Nezúčastněný návštěvník prochází školu, seznamuje se s jejím prostředím, vybavením, sleduje jednání a chování žáků, učitelů a zaměstnanců školy. Představu o klimatu školy si tak vytváří na základě svých subjektivních dojmů a názorů ze setkání, událostí, jednání, jichž je svědkem. Zdroje, ze kterých návštěvník čerpá, jsou však ovlivněny časem, jeho zkušeností, schopností a dovedností pozorovat a následně analyzovat. Výsledkem této metody tak může být pouze celkový dojem o škole, než objektivní diagnostikování školního klimatu.
- standardizované pozorování (např. ČŠI) = Nezúčastněný návštěvník si s sebou přináší přesně stanovený cíl toho, co chce ve škole pozorovat, je také vybavený přesným metodickým postupem, jak bude ve škole pozorovat, popisovat a zjištěné skutečnosti vyhodnocovat (standardizované postupy, definovaná kritéria hodnocení). Tato metoda konkrétně praktikovaná pracovníky ČŠI s sebou přináší tradiční obavu až strach učitelů, že inspekce bude posuzovat jejich výukové metody. S tím souvisí ukázkově připravené hodiny, velmi rychlé uspořádání, korekce a doplnění školních dokumentů a velmi striktní a ukázkově kontrolované vyžadování plnění školního řádu. Pracovník

školní inspekce pak musí být velmi zkušeným odborníkem na pozorování, vnímání a analýzu toho, co skutečně pravdivě vypovídá o klimatu konkrétní školy a jeví se před ním zdánlivě skryto. Celá skupina pracovníků, kteří se účastní pozorování, pak musí pracovat jako tým. Jinak může každý vypracovat své interpretace, které se různí a nejsou pro školu přínosem.

- zúčastněné pozorování (u nás ve škole například pedagogická konzultantka v rámci projektu Pomáháme školám k úspěchu) = pozorovatel dlouhodobě pobývá ve škole, stane se součástí školy, pro učitele a žáky je partnerem a oni rádi vyhledávají jeho pomoc a podporu, naučí se ji u něj objednávat.
- rozhovor se žáky, učiteli, vedením školy = jedná se o polostandardizovaný rozhovor, kde polovinu otázek tvoří fixní předem stanovené dotazy a druhou polovinu představují dotazy improvizované, pružně reagující na průběh rozhovoru. U dotazovaných tak pomáhají překlenout obavu z rozhovoru – výsledku. Předností takovýchto rozhovorů zřejmě bývá možnost jít do hloubky, ověřovat si, ujasňovat a doplňovat ne úplně jasné odpovědi. Je zřejmé, že nevýhodu rozhovoru představují nutnost speciálního výcviku tazatelů, malý počet respondentů (dotazovaných) a velký objem času na realizaci metody.
- dotazníky a posuzovací škály = Uvedené nástroje metody obsahují fixní otázky zadávané školám, učitelům, provozním zaměstnancům, žákům, vedení školy (počet otázek kolísá mezi 20 – 40). Výhodou se stává rychlé vyplnění a při dnes již hojně využívané elektronické podobě okamžité vyhodnocení dotazníků, které vyplní bez nějak velkého časového a fyzického úsilí zadavatelů množství respondentů. Spolehlivost výsledků se pak dá statisticky testovat, mohou se zobecňovat s přesností, která se dá statisticky vyjádřit pomocí ukazatelů a následně prostřednictvím tabulek a sloupcových či kruhových grafů velmi přehledně znázorňovat. Nevýhodnost dotazníku představuje náročnost jeho přípravy (nutnost připravit různé typy otázek i škály odpovědí, formulovat otázky přesně, srozumitelně a jednoznačně, při elektronické podobě umístit dotazník na vhodné a respondentům dostupné místo, zajistit informovanost o časovém intervalu a významu vyplňování dotazníku), nemožnost proniknout hlouběji do pohledu respondentů na sledovanou problematiku a riziko zkreslování odpovědí respondenty.

Za shrnutí problematiky měření a diagnostiky klimatu školy můžeme považovat pozitiva a negativa některých metod, technik a způsobů ověřování a zjišťování školního klimatu.⁽³³⁾

- pozitivní přínos a využitelnost:
 - a) využití dotazníku ze zahraničí = je zde už určitá tradice, existují srovnatelné výsledky, dotazník se nemusí tvořit, o celé metodě existuje dostatek informací
 - b) měření od komerční instituce = dotazník se nemusí nejen tvořit, ale ani zpracovávat, je většinou k dispozici srovnání s jinými školami
 - c) zkoumání klimatu školy skupinou lidí různými kvalitativními a kvantitativními postupy = prozkoumání školy do poslední nitky, závěry jednotlivých výzkumníků mohou dát ucelenou zprávu
 - d) měření vlastním dotazníkem, který vytvoří pedagogický sbor zkoumané školy = viz. výše
- negativa využitelnosti:
 - a) využití dotazníku ze zahraničí = otázky mohou být vzdálené od naší školní reality
 - b) měření od komerční instituce = finanční náročnost, značné zobecnění, pro příští měření nemusíme využít stejnou firmu, a tak nebude adekvátní srovnání
 - c) zkoumání klimatu školy skupinou lidí různými kvalitativními a kvantitativními postupy = různé interpretace bez vybrání té možnosti, která bude pro školu nejprospěšnější
 - d) měření vlastním dotazníkem, který vytvoří pedagogický sbor zkoumané školy = velmi pracné, nutnost vytvořený nástroj nejdříve vyzkoušet a případně upravit, vyžadovány patřičné znalosti a dovednosti od vedení a členů pedagogického sboru
- Mezi obecné nedostatky či spíše příležitosti k větší objektivitě měření a diagnostiky školního klimatu patří:

- a) dotazníky se často nezajímají o sociální a individuální zvláštnosti respondentů
- b) dotazníky se minimálně zajímají o preferované hodnoty školního klimatu – hodnoty, na kterých aktérům školního klimatu záleží a které si přejí
- c) měření často nepostihují dynamiku celkového klimatu školy
- d) měření také málo zohledňují lokální specifika a posuny společnosti, popřípadě nezohledňují podoby klimatu školy, které daná společnost ve školách navozuje (sdílenými hodnotami, právními předpisy, sociálními praktikami, institucionálními příležitostmi či bariérami.
- e) pozornost při měřeních by měla být upřena i na mechanismy, kterými klima školy vzniká a na to, jak se proměňuje v čase

Na závěr kapitoly se zastavíme u postupu, kdy nový ředitel zjišťuje startovací aktuální stav pedagogického sboru, aby se mohl odrazit k formování nového klimatu školy. V druhé části závěru kapitoly se pak nabízejí body k zmapování dosavadního průběhu proměny klimatu na ZŠ:

- kvantitativní a kvalitativní ukazatele pedagogického sboru:
 - a) průměrný věk pedagogického sboru a věková struktura pedagogického sboru (je uvedeno ve výroční zprávě)
 - b) aprobovanost (je uvedeno ve výroční zprávě)
 - c) počet let praxe pedagogů (počty v jednotlivých rozmezích)
 - d) počet pedagogů a podíl žen a mužů ve sboru
 - e) DVPP (počet zapojených pedagogů, procentuální vyjádření, nejoblíbenější kurzy, potřebné kurzy pro zlepšení kvality pedagogické práce)
 - f) pedagogové organizující soutěže a připravují žáky na ně (počet pedagogů, počet žáků, úspěšnost žáků)
 - g) absence pedagogických pracovníků (studijní volno, nemoc, pracovní povinnosti, odsuplované hodiny, neodučené hodiny = počty)
 - h) odměny pedagogickým pracovníkům (celková částka za rok, průměrně na 1 pedagoga, nejvíce odměňovaní-jmenovitě)
 - i) pohyb pedagogických pracovníků za poslední 2-3 školní roky (odchody a příchody-počet)
 - j) stížnosti na pedagogy (počet, nejčastější případy a nejčastější důvody)
 - k) spory mezi pedagogy (nejčastější příčiny, počet)
 - l) stížnosti pedagogů (počet, nejčastější důvody)

- m) spolupráce mezi pedagogickými pracovníky (její charakteristika, nejoblíbenější formy: vzájemné hospitace, ukázkové hodiny, sdílení, konzultace, mentoring, předmětové komise atd.)
- n) případy pracovní nekázně či neplnění pracovních povinností) počet za poslední školní rok, příklady nejčastějších případů)
 - průběžné zjišťování stavu proměny klimatu na ZŠ ředitelem školy:
- a) Udržuje se étos školy? (zaběhlé a osvědčené tradice, naplňování humánního poslání vzdělávací instituce)
- b) Podněcuji jako ředitel dostatečně pedagogy k udržování vysoké úrovně vědomostí a dovedností?
- c) Vedu členy pedagogického sboru, aby akceptovali svou profesní identitu jako službu vyšším hodnotám? Chráním školu dostatečně před mocenskými zásahy z vnějších neškolských institucí?
- d) Vytvářím dobré podmínky pro klidnou a soustředěnou práci tak, aby bylo umožněno dosažení vysoké výkonnosti?
- e) Podněcuji setkání pedagogů za účelem výměny zkušeností a analýzy poznatků z práce se žáky se specifickými potřebami, setkání za účelem výměny zkušeností z řešení výchovně vzdělávacích problémů?
- f) Podněcuji a podporuji sdílení odborných zkušeností a efektivních výukových metod mezi pedagogy (vzájemné hospitace, ukázkové hodiny, setkání předmětových komisí, organizování inspirativních dílen atd.)?
- g) Podněcuji setkání pedagogického sboru za účelem diskusí o možných zlepšeních činností sboru jako celku?
- h) Respektuji, že škola je korporace sui generis (jsou zváni k diskusím zaměřeným na otázky budoucnosti školy i všichni neučitelští zaměstnanci)?
- i) Vedu pedagogy k vstřícné a otevřené komunikaci s vnějším prostředím školy?
- j) Dávám zaměstnancům příležitost k mimoškolním neformálním setkáním (oslavy Dne učitelů, konec školního roku, předvánoční posezení)?
- k) Oceňuji dostatečně a spravedlivě pedagogy za kvalitní práci, všímám si jejich osobních výročí?
- l) Snažím se podporovat veškeré uskutečnitelné iniciativy, které vycházejí od jednotlivých členů pedagogického sboru a mohou znamenat jen drobná zlepšení činnosti školy?

II. VÝZKUMNÁ ČÁST

2 PRVKY, ČÁSTI A METODY VÝZKUMU

2.1 Sledované proměnné

Výzkumná část se zaměřuje na sledování proměnných (jejich podoby, změny, vývoje), které ovlivňují formování, rozvoj a udržení klimatu na ZŠ Kunratice a na pražských školách. Mezi výzkumem sledované proměnné patří:

a) základní výzkumný soubor (ZŠ Kunratice)

- Pracovní prostředí školy
- Kvalita vztahů mezi učiteli školy
- Pracovní atmosféra školy
- Index spokojenosti s pracovním klimatem na škole z pohledu jejích zaměstnanců
- Informovanost zaměstnanců školy
- Vztahy mezi zaměstnanci školy
- Přístup vedení školy k zaměstnancům
- Způsoby komunikace mezi zaměstnanci školy

b) výběrový soubor (pražské školy)

- Míra otevřenosti a vstřícnosti ve vztazích rodičů se školou (vztahy a komunikace s učiteli, vztahy a komunikace s vedením školy).
- Počet žáků školy
- Aprobovanost pedagogických zaměstnanců v procentech
- Doba ve vedoucí funkci - ředitelé
- Způsob zvolení svého zástupce ředitelem školy
- Míra podpory školy ze strany rodičů
- Funkčnost školské rady
- Image školy

-Příležitosti ke změně klimatu školy

-Prostředí školy

-Styl vedení ředitele

-Podpora školy zřizovatelem

-Zkušenosti, schopnosti ředitele školy

-Kvalita materiálního vybavení školy

2. 2 Výzkumné problémy

Zformulované a prací řešené problémy v rámci výzkumu na ZŠ Kunratice a na pražských školách představují:

a) Co výrazně přispívá k vytvoření zdravého klimatu na ZŠ?

b) Je na konkrétní škole – ZŠ Kunratice vytvořeno pozitivní pracovní klima a co ho nejvýrazněji ovlivňuje a podporuje?

2. 3 Hypotézy

Pro srovnání a vyjádření určitých vazeb a vztahů mezi proměnnými sledovanými na ZŠ Kunratice a na pražských školách výzkumná část využívá následující hypotézy:

hypotéza A

Čím více přibývá při přeměně školy úkolů a povinností, tím více a konstruktivněji se zaměstnanci školy zamýšlejí nad podmínkami pracovního klimatu a jsou různě spokojeni se stávající pracovní atmosférou.

hypotéza B

Čím více ovlivňují stav klimatu výběr nejbližších spolupracovníků (naprostá oboustranná důvěra a spolehnutí se na sebe navzájem mezi členy vedení) a míra podpory školy rodiči, tím méně má na klima školy vliv počet žáků školy, aprobovanost učitelů, styl vedení školy ředitelem.

hypotéza C

Pokud dobře funguje pedagogický sbor školy, panují dobré vzájemné vztahy mezi jeho členy a pedagogický sbor podporuje ředitele při formování nového klimatu školy, pak zkušenosti ředitele, podpora zřizovatele či znalost prostředí školy nepředstavují tak závažné a důležité prvky v procesu vnitřní reformy školy.

hypotéza D

Čím více se při proměně školy ředitel zaměří na motivaci pedagogů ke změně, na změnu stereotypů, stabilizaci pedagogického sboru a vniknutí do problémů spojených s funkcí ředitele, tím méně podstatnými prvky budou v procesu proměny školy nedostatek času, materiální zázemí školy a stav image školy.

2. 4 Metody sběru dat

Při získávání a shromažďování dat v rámci výzkumu na ZŠ Kunratice a na pražských školách se využily následující metody a postupy:

- a) dotazník k pracovnímu klimatu na ZŠ Kunratice 2009 a 2011 (určen účastníkům vzdělávacího procesu na ZŠ Kunratice = učitelé, vedení, vychovatelé, provozní zaměstnanci, rodiče, žáci, asistenti pedagoga a asistenti žáka)
- b) osobní pozorování formování klimatu a proměny školy od nástupu nového vedení v roce 2007 (rozhovory s učiteli a zaměstnanci ZŠ Kunratice = sdílení zkušeností, postřehů, problémů a jejich řešení, spoluvytváření dokumentů školy, tvorba ŠvP – školní vzdělávací program, aktivní účast na přípravě a realizaci projektů)
- c) dotazník Formování klimatu školy určený ředitelům ZŠ (pražských) = pro splnění podmínky přijetí práce (přesah hranice jedné konkrétní školy)

2. 5 Základní a výběrový soubor

Velmi důležitou částí práce se ukázalo stanovení základního a výběrového výzkumného souboru:

- a) základní soubor: účastníci výchovně - vzdělávacího procesu na konkrétní škole (učitelé, asistenti žáků a asistenti pedagogů, vychovatelky a vedoucí školního klubu, provozní zaměstnanci = uklízečky, školník a domovnice, kuchařky, vedoucí školní jídelny, rodiče, žáci)
- b) výběrový soubor: ředitelé pražských ZŠ

2. 6 Plán zpracování výzkumu

Ke každé praktické činnosti neodmyslitelně patří naplánování jednotlivých postupných a na sebe navazujících kroků – fází, podle kterých se orientujeme a řídíme. Tuto pomůcku ve výzkumné části práce představuje následující plán, který jsem využil při všech provedených výzkumech:

- Předvýzkum - příprava výzkumu = ověření dotazníku pro zaměstnance a ředitele (ověření dotazníku-správnosti a přínosnosti otázek pro bakalářskou práci)
- Zadání dotazníku respondentům
- Sběr dotazníků
- Korekce vybraných dotazníků
- Příprava dat na zpracování = zapsání do tabulek
- Procentuální vyjádření četnosti odpovědí podle škály
- Číselné vyjádření četnosti odpovědí podle škály
- Srovnání výsledků 2 šetření (roky 2009 a 2011)
- Zvýraznění výrazně pozitivních skutečností
- Analýza zjištěných výsledků
 - Grafické vyjádření zjištěných skutečností
 - Srovnání výsledků 2 šetření (roky 2009 a 2011)
 - Zvýraznění výrazně pozitivních skutečností
 - Upozornění na některé slabiny a ohrožující skutečnosti-prvky
- Interpretace výsledků

3 VÝZKUM Č. 1 = POZOROVÁNÍ FORMOVÁNÍ KLIMATU NA ZŠ KUNRATICE

3.1 Průběh vnitřní reformy na ZŠ Kunratice

Na začátku roku 2007 došlo na naší škole ke změně ve vedení. Stávajícího ředitele Mgr. Vlastimila Čepeláka vystřídal Bc. Ing. Vít Beran, kterého si do řízení školy vybral v konkurzním řízení zřizovatel MČ Praha 4 – Kunratice, zastupovaný starostkou Ing. Ivanou Kabelovou. V době nástupu nového ředitele procházela škola modernizací, stavěla se sportovní hala.

Nový ředitel přišel s jasnou vizí = Škola 21. století, díky které uspěl v konkurzním řízení. Své představy o moderní a efektivně fungující škole začal hned od počátku naplňovat. Přivedl si s sebou dvě zástupkyně – osoby, které měl prověřené a mohl se na ně plně spolehnout, využít jejich podporu. Tento manažerský tým hned od počátku začal ve škole mapovat situaci a zjišťovat profesní i osobní kvality jednotlivých členů pedagogického sboru, kvalitu a funkčnost pedagogického sboru a kvalitu vtažů mezi pedagogy. Velmi dobrým způsobem, jak si získat pedagogický sbor na svou stranu, se ukázaly následující činnosti: zapojení lídrů sboru do akcí, kterých se účastnili společně s členy vedení (např. výjezd žakovského parlamentu), delegování důležitých úkolů a odpovědností na lídry, či participace lídrů na plánování rozvoje školy.

Ke zjištění stávající situace ve škole využil nový ředitel SWOT analýzu, do jejíhož vytvoření zapojil členy pedagogického sboru. Tím pokračoval v participaci dalších učitelů na rozvoji školy a vytvořil živnou půdu pro to, aby se pedagogičtí pracovníci školy ztotožnili s jeho vizí. Ze SWOT analýzy velmi dobře vyšly silné stránky školy (např. pracovitý a spolupracující pedagogický sbor, tradiční akce školy), příležitosti (využití prostor školy a budované sportovní haly k zlepšení hospodářského výsledku, využití podpory zřizovatele k plánům na rozvoj a rozšíření školy). Staré vedení se zřizovatelem moc pozitivní vztahy nemělo a nový ředitel si městkou část získal i jasnou koncepcí na využití a spravování sportovní haly školou, plánem na rozšíření školy, který ke staré budově z roku 1935 přičlenil 2 nové pavilony, aulu a došlo i k rekonstrukci školní jídelny. Nezapomnělo se ani na vykřičníky a varování = ohrožení (např. komunikace s rodiči, zastaralé a mnohdy nevyhovující vybavení školy pomůckami a učebnicemi). Mezi slabé stránky, na které se nové vedení okamžitě začalo zaměřovat, patřily vylepšení image a propagace školy – začal se vytvářet nový web školy doplňovaný vydáváním školního bulletinu, které od počátku přehledně

a aktuálně informovaly o dění ve škole, o jejich úspěších, snahách, ale i o potřebách a žádostech školy.

To vše by ale určitě nestačilo, pokud by ředitel intenzivně nerozvíjel dovednosti učitelů a nepodporoval pozitivní vazby mezi členy pedagogického sboru. Velkou výhodou se pro nového ředitele určitě stala doba, ve které se řízení školy ujal. Přišel v době dokončování školního vzdělávacího programu, na kterém se podíleli všichni pedagogové školy. I výborný učitel potřebuje prohlubovat svoje dovednosti, rozvíjet své schopnosti, rozšiřovat a získávat nové poznatky ve svém oboru, objevovat moderní a efektivní prostředky využitelné ve výuce, a tak se v plánech na rozvoj školy samozřejmě nezapomínalo ani na DVPP. Zmíněné DVPP vycházelo jak z potřeb školy - celé sborovny, tak i z přání a požadavků jednotlivých učitelů. Po vytvoření Školního vzdělávacího programu ZŠ Kunratice KUK (komunikace – učení – kooperace) se pokračovalo v dalším rozvíjení dovedností učitelů. Tentokrát se vedení zaměřilo na to, aby učitelé efektivněji pracovali s různými typy žáků v běžné výuce – celá sborovna tak v přípravném týdnu na školní rok 2007 – 2008 absolvovala kurz Typologie osobnosti, který měl takový úspěch, že se v dalších letech na škole uskutečnilo jeho další pokračování. V dalších letech se celá sborovna účastnila např. kurzu Kritického myšlení. Další kurzy celé sborovny (kurzy využívání produktů a technologií nakladatelství Fraus a kurz OSV, kurz Mentorství) pak přímo vyplývaly z potřeb projektů, do kterých se škola z iniciativy ředitele a po přesvědčení pedagogů zapojila. Jednalo se o projekty Vzdělání 21 (od školního roku 2009 – 2010) a Pomáháme školám k úspěchu (od školního roku 2010 – 2011).

Vývoj počtu žáků v ZŠ Kunratice ⁽³⁵⁾

Kapacita dle rejstříku škol: - do 31. 8. 2007 – 377 žáků

Školní rok	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07 *)	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12 ***)	12/13 **)
Počet žáků	313	309	304	325	343	363	340	327	345	337	354	400	428	483	526 ***)	? 569 ?
I. stupeň	215	206	196	221	213	205	188	165	178	190	194	265	301	327	353	? 378 ?
II. stupeň	98	103	108	104	130	158	152	162	167	147	143	135	127	156	173	? 191 ?

*) Změna ve vedení školy v průběhu školního roku – od února 2007.

***) Jedná se o předpokládaný vývoj počtu žáků i o přechod na model – po třech třídách v ročnících prvního stupně a po dvou třídách v ročnících druhého stupně školy.

****) Ve školním roce 2011 – 2012 navštěvuje školu přes 540 žáků

Uvedenými projekty získala škola nejen finanční a materiální podporu, ale přispěly k plánovanému vylepšení její image (např. výrazně vrostl mediální zájem o školu a jeho prostřednictvím i obrovský zájem veřejnosti). To vše se pak například promítlo na zvýšeném počtu dětí při zápise do 1. ročníku. Za starého vedení se v posledních letech sotva naplnily 2 třídy, s nástupem nového vedení se s každým novým školním rokem bez problémů otevírají 3 první třídy (nárůst žáků od roku 2007 byl opravdu značný).

V současné době (školní rok 2011 – 2012) dospěla situace v zápisech do 1. tříd do takového stavu, že poptávka převyšuje nabídku – oproti plánovanému otevření 3 prvních tříd po 25 žácích se postavilo 162 dětí s rodiči, kteří se dostavili k zápisu. Ředitel tak musel a musí řešit, po dohodě se Školskou radou ZŠ Kunratice a se zřizovatelem, co dál. Východiskem ze situace se pro něj prozatím stalo stanovení jasných kritérií pro přijetí (spádová oblast – 1. trvalé bydliště dítěte i obou rodičů v místě školy, 2. trvalé bydliště dítěte a jednoho rodiče, 3. trvalé bydliště dítěte, 4. sourozenec dítěte na škole). Situace z prvního dne zápisu (na ZŠ Kunratice probíhá ve 2 dnech), kdy se na chodbách školy od zahájení zápisu tlačilo velké množství dětí a rodičů, pak přiměla ředitele k přemýšlení nad podobou zápisu v příštích letech (zaregistrování uchazečů před zápisem a jejich pozvání ve dnech zápisu na konkrétní čas). Uvedené konkrétní příklady dokládají velmi progresivní, promyšlený a efektivní styl řízení naší školy.

Pedagogičtí pracovníci (včetně vychovatelek ŠD) = školní rok 2007 – 2008⁽³⁶⁾

	Ped. prac. celkem	Ped. prac. s odbornou kvalifikací	Ped. prac. bez odborné kvalifikace
Počet (fyz. osoby) k 30.06. 2008	31	29	2

Komentář k tabulce:

- I. stupeň – jedna učitelka dokončuje studium na VŠ;
- II. stupeň – dvě učitelky studují magisterské studium a nekvalifikovaní jsou tři vyučující anglického jazyka.

Věková struktura pedagogických pracovníků (včetně vychovatelek ŠD) = školní rok 2007 – 2008⁽³⁶⁾

věk	do 31 let včetně	31-40 let	41-50 let	51-60 let	nad 60 let	z toho důchodci
počet	8	4	13	4	1	1

Průměrný věk pedagogických pracovníků základní školy: 40,724 (školní rok 2007 – 2008)

Zajímavou kapitolu v proměně školy a vytváření pozitivního klimatu představuje personalistická práce vedení školy. Ředitel školy plánovitě zkvalitňoval složení pedagogického (posílení o aprobované učitele, výběr vhodných učitelů, kteří se ztotožňují s požadavky na moderní postupy a metody ve vyučování využívané ve školou uskutečňovaných projektech, uvážlivé omlazování učitelského sboru, s využitím zkušeností starších pedagogů = suplenti, uvádějící učitelé).

Někteří starší učitelé a učitelé, kteří neměli aprobaci, se se školou rozloučili stejně jako učitelé, kteří se odmítli ztotožnit s vizí nového vedení. Na jejich místa nastoupili pečlivě vybraní učitelé, u nichž byl předpoklad, že zapadnou do stávajícího kolektivu a budou schopni a ochotni naplňovat vytyčené cíle rozvoje školy. Velký objem práce, její náročnost a neustálé změny s sebou přinášely to, že mnoho při výběru se nadějně jevících pedagogů vydrželo na škole velice krátko. Tak se stalo, že na konci jednoho školního roku dokonce naráz opouštělo školu 7 pedagogů 2. stupně. Postupně se při výběru nových pedagogů osvědčil systém konkurzů, jejichž součástí se stal nejen pohovor s ředitelem školy, ale v užším výběru i odučené ukázkové hodiny. Vedení se při výběru nových členů pedagogického sboru zaměřovalo na kvalitu a přínosnost pro školu. To vše způsobilo, že prvotní příval mladých pedagogů bez zkušeností vystřídal příchod zkušených, kreativních a velmi dobrých pedagogů středního věku (viz. tabulky). V současné době můžeme považovat pedagogický sbor za konsolidovaný a díky prozíravosti ředitele (zavedená databanka možných zaměstnanců, možných zástupců) se vyvstalé a neočekávané oslabení sboru snadno vyřeší. Velkým posunem v komunikaci s pedagogy a v posuzování jejich práce se pak staly každoročně na konci školního roku uskutečňované hodnotící pohovory s vedením školy. Tyto pohovory se odvíjejí na základě předem dané struktury, učitelé se na ně mohou připravit (co se podařilo, co bych chtěl zlepšit – kde má učitel skryté rezervy, co se povedlo sborově, absolvované semináře a kurzy v rámci DVPP, nápady pro příští rok, co je třeba z hlediska školy, sborovny přehodnotit = konstruktivní kritika). Hodnotícími pohovory ředitel získává nejen cenné informace o práci pedagogů v proběhlém školním roce, ale zjišťuje i jejich schopnost sebehodnotit se a umožňuje jim konstruktivně upozornit na nezdary a možná rizika.

Zapojení do projektu Pomáháme školám v úspěchu (PŠkÚ) přineslo škole nejen materiální a finanční podporu a vylepšení image školy, ale poskytlo řadovým pedagogům prostor pro rozšiřování, prohlubování a získávání dovedností odborných, ale i organizačních, hodnotících a plánovacích. V rámci projektu PŠkÚ se ukázalo nutností vypracovat Plán pedagogického rozvoje školy (PPRŠ) do roku 2015. Ředitel se rozhodl při sestavování PPRŠ

využít cestu participace lídrů školy na jejím plánovaném rozvoji. Vybraní lídři, velmi dobří učitelé, vychovatelé a odborníci, lidé s důvěrou a patřičnou autoritou u ostatních pedagogů, vytvořili společně s vedením školy (ředitel a oba zástupci ředitele) tzv. redakční radu. Redakční rada pak při vzájemných setkáních od března roku 2011 sestavovala PPRŠ, který pak předložila pedagogické radě ke schválení v září roku 2011. Práce členů redakční rady probíhala v tvořivé atmosféře, do které zapadly i některá velmi progresivní stanoviska, názory a postoje, které si jejich autoři s podpořením pádnými argumenty urputně hájili. Nakonec však kompromis, tolerance a pochopení zájmu celku posunuly práci na PPRŠ dále a vyvedly ji ze slepé uličky správným a žádoucím směrem. Vytváření PPRŠ stálo zúčastněné značné úsilí a velké množství času, které ředitel hlavně s pomocí finančních prostředků z projektu PŠkÚ kompenzoval spravedlivými odměnami. Také řadoví učitelé a vychovatelé pak dostali příležitost, aby v rámci projektu PŠkÚ rozvíjeli svoje odborné znalosti a dovednosti společně s plánovacími dovednostmi. Sestavovali si svoje Plány odborného pedagogického rozvoje (POPRY), ve kterých se museli zamyslet na 2 – 3 oblastmi, ve kterých by se chtěli rozvíjet. Jako důležité se ukázalo rozmyslet si cíle a přínos rozvíjení dovedností pro školu a žáky, dále pak navrhnout autoevaluaci splnění POPRů.

Pedagogičtí pracovníci (včetně vychovatelek ŠD a ŠK) = školní rok 2010 - 2011⁽³⁷⁾

	Ped. prac. celkem	Ped. prac. s odbornou kvalifikací	Ped. prac. bez odborné kvalifikace
Počet (fyz. osoby) k 31.12.2010	44	38	6

Komentář k tabulce:

- *I. stupeň – jedna učitelka dokončuje studium na VŠ;*
- *II. stupeň – dvě učitelky studují magisterské studium a nekvalifikovaní jsou tři vyučující anglického jazyka.*

Věková struktura ped. pracovníků (včetně vychovatelek ŠD a ŠK) = školní rok 2010 – 2011⁽³⁷⁾

věk	do 31 let včetně	31-40 let	41-50 let	51-60 let	nad 60 let	z toho důchodci
počet	9	11	13	9	1	1

Průměrný věk pedagogických pracovníků základní školy: 42,33 (školní rok 2010 – 2011)

Kromě zaměstnanců - především pedagogů, poutavého a efektivního vzdělávacího programu, velmi dobrých až nadstandartních vztahů se zřizovatelem si nový ředitel musel získat žáky a zajistit pro ně ve škole příjemné a bezpečné prostředí. To vše se jistě podařilo. Oživil a rozhybal již existující žakovský parlament (žáky výrazněji vtáhl do podílu na rozhodování o rozvoji školy a na jeho uskutečňování – za poslední výrazný úspěch žakovského parlamentu můžeme považovat udělení titulu Ekoškola), zavedením minimálního programu preventivní péče navodil u žáků pocit sounáležitosti s jejich problémy, pocit, že vyvstálé problémy se dají řešit, ale dá se jim i zabránit, předcházet jim. Velmi dobrým tahem se ukázalo zřízení školního klubu, kde se jeho pracovnice dokáže věnovat žákům po skončení vyučování a žáci zde našli místo k vyplnění volného času a k neformálním setkáním se spolužáky. K lepší atmosféře přestávek pak přispívá školní bufet a automaty, kde si žáci mohou zakoupit občerstvení. Aktivní vyplnění volného času pak umožňují různé kulturní, sportovní a společenské kroužky fungující při Středisku volného času (zahájilo svou činnost dne 1. října 2007 a od 1. 2. 2009 přešlo organizování většiny zájmových útvarů a činností při ZŠ Kunratice na DDM – Dům UM Praha 10. Žáci 9. ročníku se tak například mohou v aule školy naučit první taneční kroky a získat základy chování ve společnosti.

Velkou posilou se ve škole ukázala školní psycholožka, kterou se řediteli podařilo získat a hlavně zaplatit i díky projektu Pomáháme školám v úspěchu. Ukázalo se, že zmíněná školní psycholožka dokáže řešit s rodiči, žáky a učiteli drobné a běžné výchovně vzdělávací problémy vyplývající z výuky, ale prokázala schopnost stát se velmi výraznou oporou školy při krizové situaci (minulý školní rok při úmrtí žákyně během lyžařského výcvikového zájezdu).

Posunem pro žáky se staly také tzv. oborové dny zavedené s nástupem nového vedení. Během těchto dnů žáci pracují a prožívají zajímavé situace v různých oborech, které připravují a vyhlašují učitelé druhého stupně. Žáci si dále procvičují a upevňují kompetence k učení, k řešení problémů, občanské a pracovní. Dochází také k naplňování Školního vzdělávacího programu KUK (žáci komunikují – učí se - spolupracují napříč ročníky) a k upřesnění a doplnění původní vize, která dospěla v současnosti do podoby Učíme se pro život v 21. století a opírá se o 3 pilíře Zdravé školy = otevřené partnerství, bezpečné prostředí a zdravé učení. Vyvrcholením oborových dnů jsou pak oborové práce, při jejichž zpracování se žáci učí nejen vyhledávat, ověřovat a zpracovávat informace na vybraná témata, ale i své práce srozumitelně, jasně a poutavě prezentovat ostatním. Navíc žáci posledního 9. ročníku své oborové práce obhajují před komisí složenou z vedení školy a ze svých učitelů. Ředitel si

také uvědomil, že žáci by na školu měli vzpomínat v dobrém a rozloučení kromě neformální podoby – poslední zvonění by mělo proběhnout i formálně – rozloučením na radnici a společným obědem žáků 9. ročníku se všemi zaměstnanci školy. Pozitivní klima školy pak na škole ještě určitě podporují pravidelné jednou týdně konané třídnické hodiny, kde žáci společně s třídními a zastupujícími třídními učiteli řeší problémy, plánují společné akce, učí se vyhodnocovat svoje úsilí ve škole i hledat a odstraňovat svá slabá místa. Výborným prostorem k utužení zdravého třídního klimatu se pak staly tradiční Dny třídy, Vánoční trhy a na konci školního roku (v červnu) pořádaný Týden sportů a turistiky, v šestém ročníku pak na začátku školního roku pořádaný Adaptační kurz. V rámci tohoto kurzu dochází k nastartování programu preventivní péče a žáci šestých ročníků se společně se svými třídními učiteli připravují na zvládnutí změny v jejich vzdělávání = přechod z 1. stupně ZŠ na 2. stupeň ZŠ .

Nedílnou součástí zdravého a pozitivního klimatu školy a pilíři jeho udržení se pak stali zákonní zástupci žáků – rodiče. Přes školskou radu a sdružení rodičů (grémium rodičů) dokázal ředitel školy rodiče přesvědčit a vtáhnout do průběhu přeměny školy a s ní souvisejícím vytváření velmi dobrého klimatu školy. Dokázal vytipovat a přesvědčit ochotné rodiče, kteří měli a mají škole co dát. Výsledkem dlouhodobého a systematického působení vedení školy na rodiče se stalo založení občanského sdružení Patron, podporování školy sponzorskými dary (z nich se zakoupila nejedna interaktivní tabule, zřídila se kolárna – požadavek na ni vzešel od samotných žáků). Minulý rok nás pak rodiče překvapili pozváním na tradiční Zahradní slavnost, pořádanou na konci školního roku. Všichni zaměstnanci a přátelé školy se na slavnosti stali vítanými hosty, rodiče dokázali vše perfektně připravit, zajistit a zorganizovat.

Řízení školy ředitelem Beranem (velmi akční a progresivní demokratický způsob řízení) způsobilo a způsobuje, že ani na chvíli nikdo a nic nestojí na místě, nehrozí, že by někdo či něco ve svém vývoji ustrnulo či stagnovalo. Ředitel ZŠ Kunratice říká: " Kdo nic nedělá, nic nezkazí, ale také nic nemá! "

3. 2 Nebezpečí a rizika reformy na ZŠ Kunratice

Mezi výsledovaná rizika reformy na ZŠ Kunratice můžeme zařadit:

1) Velmi vytížení učitelé mohou začít dělat chyby a při množství úkolů a povinností nevykonávají všechny činnosti na 100 procent. Musí se nutně naučit hospodařit s časem, rozdělovat úkoly na akutní a přednostně splnitelné a na ty, které chvíli počkají.

- 2) Velký nápor pracovních povinností a úkolů s sebou nese riziko vyhoření (učitelé se pak vyhýbají výzvam, plní pouze ty základní úkoly a povinnosti). Úkolem vedení ve spolupráci se školní psycholožkou pak je zavčas podle příznaků signalizujících vyhoření pedagogy podpořit a situaci okamžitě řešit.
- 3) Mnohé z projektů a dokonce i běžných činností výchovně vzdělávacího procesu mohou zůstat zpožděné a nedokončené.
- 4) Hledání a nastupování nových cest vede mnohdy do slepých uliček, ze kterých je důležité se poučit.
- 5) Konsolidace pedagogického sboru probíhá velmi pomalu a obtížně. Dochází k častým obměnám a výměnám pedagogů (na škole se dlouhodobě řešil problém s vyučujícími Aj, M a F).
- 6) Velké množství práce navíc, zapojení do projektů, proškolení pedagogů s sebou přináší čas navíc, který tomu musí pedagog věnovat (odpolední a podvečerní čas po vyučování, soboty, neděle, část hlavních prázdnin a doba vedlejších prázdnin = podzimní, vánoční, pololetní, jarní, velikonoční), ale i čas vyučování – časté absence pedagogů ve výuce a nutnost je vysuplovat.
- 7) Jednání a reakce na připomínky a požadavky vyhraněných osobnostních typů zaměstnanců – boj s manipulátory, nespokojenci.
- 8) Neustálé hledání dalších a nových finančních zdrojů na ocenění pedagogů, vybavení školy vede k častým jednáním a dočasným úsporným opatřením týkajících se finanční stránky školy.
- 9) Vymýšlení a plánování možností na rozšiřování prostor školy – se zájmem veřejnosti o školu roste počet jejích žáků.

3.3 Předcházení rizikům

Zmíněným rizikům se zajisté dá předcházet následujícími opatřeními:

- 1) Uvážlivým výběrem vhodných a pro školu výhodných a přínosných projektů a aktivit – respektování únosného počtu projektů vzhledem k možnostem a pracovnímu potenciálu pedagogů školy.
- 2) Konsolidovaný, pracovitý a změnám přístupný pedagogický sbor – velmi dobře fungující vztahy mezi jeho členy. Citlivé, přínosné a uvážené zásahy do složení pedagogického sboru – vhodné doplnění. Rychlé splnění požadavků zaměstnanců – samozřejmě v souladu s možnostmi a zájmy školy
- 3) Spolehliví, spolupracující a realistický zástupce – případně zástupci, kteří dokáží ukotvit mnohé vzletné nápady ředitele a zvládnou ho vrátit do reálných možností školy a jejich zaměstnanců. Důležité je, aby členové nejvyššího vedení školy zvládali předem prodiskutovat případné změny a úkoly a pak zohlednili případné konstruktivní připomínky k vybraným alternativám realizace změn a úkolů.
- 4) Vypracovaný spravedlivý a všem srozumitelný a transparentní systém odměňování.
- 5) Propracovaný systém výběru pedagogických pracovníků.
- 6) Rozdělení delegování pravomocí a úkolů mezi větší část pedagogického sboru = pozor na přetížení nejschopnějších a nejspolehlivějších pedagogů!
- 7) Velmi těsná spolupráce s psycholožkou školy = její účast na pedagogických radách, provozních poradách, pohovorech s některými zaměstnanci = zohlednit její doporučení a postřehy. Ve spolupráci s psycholožkou pak velmi rychlé reagování na měnící se atmosféru ve škole.
- 8) Pečlivé naplánování práce v pracovních skupinách, využití pouze části vedlejších prázdnin – zbytek ponechat na odpočinek a regeneraci sil pedagogů, motivování odměnou – pracovníci zapojení do DVPP a do projektů, sestavení efektivních a produktivních týmů, jejichž členové dokážou bez problémů spolupracovat.
- 9) Velmi dobrá a včasná informovanost zaměstnanců o případných změnách, zajištění jejich připravenosti na změny.

4 VÝZKUM Č. 2 = HODNOCENÍ PRACOVNÍHO KLIMATU NA ZŠ KUNRATICE

Prvotní výzkum stavu školního klimatu na ZŠ Kunratice jsem provedl v 1. ročníku studia Školského managementu v roce 2009. Tehdy 3. rokem řídil školu ředitel Beran a bylo možné vysledovat určité změny oproti původnímu klimatu školy. Z uvedeného šetření vyplynulo zhodnocení aktuálního stavu klimatu z pohledu zaměstnanců a vedení školy. V závěru práce jsem pak uvedl určité nápady, otázky k zamyšlení a příležitosti k dalšímu rozvíjení pracovního klimatu ve škole. Při tomto prvotním výzkumu jsem neměl zformulovanou žádnou hypotézu, a tak využiji hypotézu vytvořenou k druhému výzkumu. Pro oba srovnatelné výzkumy jsem pak stanovil následující výzkumný problém:

Je na ZŠ Kunratice vytvořeno silné a zdravé pracovní klima a co ho nejvýrazněji ovlivňuje a podporuje?

4.1 Výzkum pracovního klimatu na ZŠ Kunratice prováděný v roce 2009

4.1.1 Charakteristika prostředí, atmosféra a klimatu, použitý výzkumný vzorek

K uvedenému výzkumu jsem použil dotazník Hodnocení pracovního ovzduší pro zaměstnance od Mgr. Ludmily Třeštíkové (viz. příloha č. 1). Z rozdaných 40 dotazníků se mně jich vrátilo 27 (68 %). Snažil jsem se z hlediska pracovního zařazení oslovit různorodé skupiny respondentů. Výzkumný vzorek tvořili 4 vedoucí pracovníci (ženy = 2 x zástupce ředitele, vedoucí střediska volného času, vedoucí školní jídelny), 4 provozní zaměstnanci = (2 ženy a 2 muži), 7 učitelek 1.stupně, 6 učitelů 2.stupně (3 ženy a 3 muži), 4 vychovatelky školního družiny a školního klubu, 2 kuchařky.

O podobě školy, jejím programu, o zaměstnancích a o stavu klimatu školy vypovídá následující charakteristika sepsaná na počátku kalendářního roku 2010:

Škola se nachází na okraji Prahy v těsném sousedství Kunratického lesa a výletního a odpočinkového místa rybníku Šeberák. Původní stará třípatrová budova z roku 1935 prošla rekonstrukcí a v roce 2007 přibyla sportovní hala a nové jednopatrové pavilony. Školu navštěvuje 428 žáků v 18 třídách a škola zaměstnává přes 50 pedagogů, vychovatelů a provozních zaměstnanců. Průměrný věk pedagogického sboru je 41,18 roku, v zastoupení 85 % žen a 15 % mužů. Odborná kvalifikovanost pedagogického sboru je 86,8 %.

Ve škole působí a je žákům a jejich rodičům i zaměstnancům k dispozici školní psycholog. Součástí školy je školní jídelna, kterou čeká v nejbližší době rekonstrukce. Školní jídelna nabízí každodenně výběr ze 2 jídel a nabídku studených zeleninových a ovocných

salátů. Žáci, zaměstnanci a veřejnost mohou sportovat v areálu školy na travnatém hřišti, atletické dráze a na hřišti na plážový volejbal. Součástí školy je krytá aula, kde probíhá vyučování Dramatické výchovy, konají se zde různé soutěže (literární, recitační), probíhají zde konference a schůze pedagogů a od roku 2007 i taneční devátáků. Pitný režim a správnou výživu žáků a zaměstnanců pomáhá dodržovat automat na prodej mléčných výrobků a školní bufet u sportovní haly. ZŠ Kunratice patří do seznamu škol podporujících zdraví.

Škola klade důraz i na volný čas svých žáků - při škole funguje Středisko volného času, které každoročně nabízí spektrum rozličných kroužků. Volný čas mezi dopoledním a odpoledním vyučováním a čas po vyučování mohou žáci II. stupně od roku 2008 trávit ve Školním klubu. O žáky I. stupně se po vyučování stará 7 oddělení školní družiny, v letošním roce bylo nově otevřeno oddělení anglické družiny. Škola dbá na výchovu a společenský růst žáků a na těsný kontakt a provázanost s obcí - viz. akce Slavnostní oběd devátáků se zaměstnanci školy na konci školního roku, Přijetí devátáků na radnici na konci školního roku, Zahradní slavnost, účast žáků školy na akci Kunratického sokola – Otvírání studánek, spolupráce s Československou obcí legionářskou a s ní spojený pietní akt Položení věnců a kytic k hrobům padlých ve 2. světové válce (květen). Škola spoluorganizuje akci Běh naděje v Kunratickém zámeckém parku. Žáci mají možnost pronikat do chodu školy, učí se spolupracovat a poznávají demokratické principy ve Školním žákovském parlamentu. Chodby a patra školy lemuje množství rostlin, těsný vztah s přírodou a vedení k zodpovědnosti podporuje u žáků Chovatelský koutek. Chodbu u učebny Přírodopisu žáci vyzdobili kresbami zvířat podle předloh. Ředitel školy sídlí v kanceláři s proskleným vstupem a výhledem do chodby. Učitelé jsou vedeni k dalšímu profesnímu sebevzdělávání, absolvují různé kurzy a také společně vyjíždějí mimo Prahu na různá školení. Na začátku roku, o Vánocích, ke Dni učitelů a na konci školního roku probíhají neformální setkání zaměstnanců školy (ve škole nebo v různých pohostinských zařízeních). Nezapomíná se na gratulace a malé dárečky pro zaměstnance při jejich narozeninách.

4. 1. 2 Výsledky dotazníkového šetření z roku 2009

Výsledkem dotazníkového šetření se staly 2 tabulky (viz. přílohy číslo 2 a 3): jedna vyjadřovala číselně vyjádřenou četnost odpovědí na jednotlivé výroky v třístupňové škále (platí – platí částečně – neplatí), druhá tabulka pak zobrazila procentuální četnost odpovědí na jednotlivé výroky v třístupňové škále (platí – platí částečně – neplatí). Shrnujícím poznatkem o aktuálním pracovním klimatu školy se pak stalo jeho celkové hodnocení vypovídající o spokojenosti zaměstnanců. Stanovením průměrného počtu bodů na jednoho respondenta a

jeho přiřazením k jednomu ze 3 stupňů hodnotící stupnice, vyšlo následující hodnocení stavu pracovního klimatu školy (viz . příloha číslo 4): *“S atmosférou v práci můžete být spokojeni. Vypadá to, že většinu času převažuje pozitivní nálada. Malým napětím se v pracovním dni nevyhneme, ale není důvod ke starostem, dokud je neignorujeme, a naopak pozorně sledujeme, jak se věc vyvíjí. Možné problémy, které jste v testu objevili, se dají pravděpodobně lehce vyřešit.”*(viz. příloha číslo 1). Z tabulek se pak dozvídáme, u kterých konkrétních činností a faktorů pracovního klimatu je třeba se zastavit, zaměřit se na ně – varování (platí) a příležitosti (platí částečně).

- Důležité informace se často dozvídáme pozdě nebo vůbec ne.
- V práci jsme neustále vystaveni stresu – časový tlak, vysoké nároky, málo lidí, permanentní rušení.
- Soukromé kontakty mezi kolegy patří spíš k výjimkám.
- Jsme v těžké situaci, tlak na naši práci je velký.
- V posledním roce došlo k reformě, na kterou jsme s kolegy nebyli vůbec připraveni.
- Když někdo udělá chybu, postará se vždy někdo z kolegů, aby se o tom dozvěděl nadřizený.

Ověřením hypotézy stanovené k druhému výzkumu provedenému v roce 2011: *“Čím více přibývá při přeměně školy úkolů a povinností, tím více a konstruktivněji se zaměstnanci školy zamýšlejí nad podmínkami pracovního klimatu a jsou různě spokojeni se stávající pracovní atmosférou.”* se zjistil fakt, že hypotéza odpovídá stavu na ZŠ Kunratice. Jak pedagogičtí, tak nepedagogičtí pracovníci spadají průměrným počtem bodů na 1 pracovníka do stejného stupně, který odpovídá stupni hodnocení všech sledovaných zaměstnanců (viz. výše). Z šetření vyplývá, že o malinko více jsou spokojeni se stavem pracovního klimatu provozní zaměstnanci. Provozní zaměstnanci viděli největší problémy v tom, že:

- Důležité informace se často dozvídáme pozdě nebo vůbec ne.
- V práci jsme neustále vystaveni stresu – časový tlak, vysoké nároky, málo lidí, permanentní rušení.

Pedagogičtí pracovníci ke 2 problémům uvedeným provozními pracovníky uvedli ještě:

- Jsme v těžké situaci, tlak na naši práci je velký.

- Soukromé kontakty mezi kolegy patří spíš k výjimkám. (vychovatelé)
- Mnoho spolupracovníků je frustrovaných a doufají, že si co nejdříve najdou jiné místo. (vychovatelé)

Mezi pozitiva pracovního klimatu na ZŠ Kunratice uváděli shodně provozní i pedagogičtí pracovníci:

- Neplatí, že intriky a závist jsou na škole velice rozšířené.
- Neplatí, že za posledních 12 měsíců se nejméně 1 stalo, že nějaký spolupracovník dostal výpověď, protože nevycházel s týmem.

4. 1. 3 Vysvětlení příčin a okolností výsledků

Výsledky je možné komentovat probíhající proměnou školy a jejím rozvojem, se kterým nejsou vždy a všichni - zejména konzervativnější kolegové ztotožnění. U nových lidí je to hledání těch, kteří buď vědí a umí, nebo jsou ochotni na sobě pracovat. Ve škole se nově vyžadují jiné kantorské dovednosti, než které byly vyžadovány dříve, více je do práce lidí zapojeno další vzdělávání pedagogických pracovníků, nejen po učitelích se chce využívat výpočetní techniku atd. Ne všichni také dokáží plnit své úkoly pořádně a zodpovědně, o to víc dokáží tito nejvíc křičet, ale „skutek utek“. A to kazí práci těm zodpovědným a pracovitým, kteří jsou často na práci těch nezodpovědných vázání.

Je toho docela dost nového pro všechny i pro vedení školy, které by mělo neustále podporovat, motivovat lidi, kteří na sobě chtějí pracovat (cílené odměny vázané na konkrétní výsledek). Při tvoření záměrů, výběrem projektů a před svými rozhodnutími je dobré možné postupy, podmínky, kapacity lidských zdrojů konzultovat se členy vedoucího týmu. Důležitá je rychlá a spolehlivá a včasná komunikace se spolupracovníky, kteří se mají na realizaci projektů, záměrů a rozhodnutí podílet a využívat je.

„Je potřeba i u dětí - žáků minimalizovat průměrnost a podporovat excelenci. U jejich učitelů by toto mělo platit dvojnásob. Pouze motivovaný a zapálený učitel může dále motivovat a zapalovat. Práce s lidmi je nejnáročnější činností v oblasti řízení organizace. Byl bych rád, aby škola měla liberální prostředí postavené na demokratických principech. Liberálnost však nesmí sklouznout do anarchie a demokracie není svoboda bez hranic. Pravidla musí platit pro

všechny. *A jsme u problému - jak pracovitě a odpovědně nenaštvat a „zmetkouše“ dotlačit tam, kam je potřeba.*“ (Vít Beran, 2009)⁽³⁸⁾

4. 1. 4 Závěry, přínos a poučné informace z výzkumu

Které zjištěné informace jsou využitelné a podnětné pro řídicího pracovníka?

varování a upozornění

- Informace o problémech v komunikaci mezi zaměstnanci, o včasném a přesném sdělení informací
- Informace o pocitu přetíženosti zaměstnanců školy (množství úkolů, projektů atd.)
- Informace o slabších mimopracovních vazbách mezi zaměstnanci
- Informace o pocitu nedostatečného hmotného či morálního ocenění výsledků práce úspěšných zaměstnanců
- Informace o potřebě stanovit ve škole školní standardy - školní normy

příležitosti a pozitiva

- Neobjevuje se silný konkurenční tlak.
- Dobré pracovní vztahy v kolektivu zaměstnanců (pomocná ruka, solidarita atd.)
- Neobjevují se fámy a šeptanda, časté jsou otevřené rozhovory a konstruktivní diskuse.
- Intriky a závist nejsou u nás rozšířené.

Návrhy otázek směřujících k zaměstnancům = upřesnění stavu pracovního klimatu:

- Které činnosti, úkoly vás nejvíce zatěžují?
- Mluvíte s vaším nadřízeným o uvedených problémech, bere je na vědomí, zabývá se jimi?
- Je možné vybrat z kvanta úkolů, povinností ty prioritní, které zvládnete pořádně a včas?
- Sděluje vám váš vedoucí své vize, projekty včas, radí se s vámi o jejich uskutečňování?
- Přemýšlíte, jak by se daly uvedené problémy řešit? Dokážete navrhnout konstruktivní řešení?
- Dokážete oddělit práci od odpočinku? Máte dostatek času a prostoru na odpočinek a regeneraci sil?
- Jaké máte možnosti dozvědět se důležité informace pro vaši práci? Kde nejčastěji informace získáváte? Dokážete sami informace vyhledávat a získávat?
- Jste dostatečně odměněni za svou konkrétní práci, za dobré výsledky?
- Můžete se na své kolegy spolehnout?
- Jste schopní a ochotní si vzájemně pomoci, poradit si, vyslechnout druhého?

- Zajímáte se o problémy kolegů?
- Co konkrétně vaše spolupracovníky a vás nejvíce frustruje?
- Víte něco o soukromí svých spolupracovníků, o jejich zájmech a zálibách?
- Najdete si čas v práci nebo po práci posedět si se spolupracovníky a popovídat si?

4. 2 Výzkum pracovního klimatu na ZŠ Kunratice prováděný v roce 2011

Druhý výzkum stavu pracovního klimatu na ZŠ Kunratice se prováděl na podzim roku 2011, tedy přesně 2 roky po prvotním výzkumu. Škola za 2 roky doznala určitých podstatných změn. Školu navštěvuje přes 530 žáků učících se ve 22 třídách. Počet zaměstnanců školy narostl na 80 (i s externími). Objevily se nové pracovní pozice: asistent pedagoga, projektová (dnes pedagogická) konzultantka. Škola realizuje 2 výrazné projekty Vzdělání 21 a Pomáháme školám k úspěchu, který je podporován z prostředků nadace THE KELLNER FAMILY FOUNDATION. Projekty Ekoškola a Globe, kterých se aktivně zúčastňují žáci školy, umožňují ověřovat si, jak zajistit trvale udržitelný rozvoj života. Projekt Comenius více motivuje žáky pro výuku cizích jazyků. Ve spolupráci s občanským sdružením Patron byla škola zaregistrována do projektu Rodiče vítáni. ZŠ Kunratice se stala fakultní školou, a tak ji navštěvují a praktické zkušenosti zde získávají studenti Pedagogické fakulty UK, Filosofické fakulty UK, Přírodovědecké fakulty UK a DAMU. Ve školním roce 2010 – 2011 proběhla rekonstrukce školní jídelny.

4. 2. 1 Použitá metoda a výzkumný vzorek

K výzkumu se použil upravený dotazník Mgr. Ludmily Třeštíkové (viz. příloha č. 5). Negativní výroky byly přeformulovány do pozitivní podoby (původní negativně zformulované výroky vypovídající o pracovním klimatu školy se jeví jako návodné a hodně pesimisticky laděné), škála odpovědí na jednotlivé výroky zůstala v podobě (1 = platí, 2 = platí částečně, 3 = neplatí) a dotazník se odzkoušel v přípravné fázi na 5 zaměstnancích školy. Poté byl dotazník rozdán 55 zaměstnancům školy, zpátky se vrátilo 53 dotazníků (96 %). Stanovená hypotéza pro výzkum zněla (*Čím více přibývá při přeměně školy úkolů a povinností, tím více a konstruktivněji se zaměstnanci školy zamýšlejí nad podmínkami pracovního klimatu a jsou různě spokojeni se stávající pracovní atmosférou.*) a pro stanovení míry spokojenosti zaměstnanců školy s pracovním klimatem byla vypracována hodnotící stupnice o 4 bodech:

- **velmi dobré pracovní klima** (10 – 20 bodů) = S atmosférou v práci můžete být spokojeni. Vypadá to, že většinu času převažuje pozitivní nálada.
- **pozitivní pracovní klima s příležitostmi ke zlepšení** (21 – 26 bodů) = Malým napětím se v pracovním dni nevyhneme, ale není důvod ke starostem, dokud je neignorujeme, a naopak pozorně sledujeme, jak se věc vyvíjí. Možné problémy, které jste v testu objevili, se dají pravděpodobně lehce vyřešit.
- **pracovní klima s výraznými problémy, které je třeba zásadně řešit** (27 – 34 bodů) = Pracovat ve vašem týmu není zřejmě takové potěšení. Objevuje se mnoho třenic a konfliktních bodů. Dejte podnět ke zlepšení. Společně pracujte na zneškodnění negativního potenciálu.
- **nefunkční pracovní klima – nutno vytvořit nové** (35 – 45 bodů) = Pozor! Nálada u vás v práci je zjevně napjatá. To, že v tomto pracovním prostředí dochází k agresi a skrytým konfliktům, je nevyhnutelné. Neprodleně a důrazně k problémům přistupte. Zvažte, zda nechcete požádat o odbornou pomoc zvenčí.

4. 2. 2 Výsledky dotazníkového šetření z roku 2011

Výsledkem dotazníkového šetření se staly tabulky, které zaznamenávaly pracovní pozice respondentů, jednotlivá bodová hodnocení respondentů k jednotlivým výroky, celkový počet dosažených bodů jednotlivých respondentů, průměrný počet bodů na jednotlivého respondenta a průměrný počet bodů u jednotlivých výroky. Pracovníci byli rozdělení podle jejich pracovních pozic do skupin provozních – nepedagogických zaměstnanců a pedagogických zaměstnanců. Pedagogické zaměstnance jsem pro zajímavost ještě rozčlenil na 4 skupiny (učitele 1. stupně, učitele 2. stupně, učitele 1. a zároveň 2. stupně + asistenty pedagoga + asistenty žáka, vychovatele školní družiny a školního klubu). Shrnujícím poznatkem o aktuálním pracovním klimatu školy se pak stalo jeho celkové hodnocení vypovídající o spokojenosti zaměstnanců. Stanovením průměrného počtu bodů na jednoho respondenta a jeho přiřazením k jednomu ze 4 stupňů hodnotící stupnice, vyšlo následující hodnocení stavu pracovního klimatu školy = pozitivní pracovní klima s příležitostmi ke zlepšení: *“Malým napětím se v pracovním dni nevyhneme, ale není důvod ke starostem, dokud je neignorujeme, a naopak pozorně sledujeme, jak se věc vyvíjí. Možné problémy, které jste v testu objevili, se dají pravděpodobně lehce vyřešit.”* (viz. tabulka – příloha č. 12) Z tabulek jsem se pak dozvídáme, u kterých konkrétních činností a faktorů

pracovního klimatu je třeba se zastavit, zaměřit se na ně – varování (neplatí) a příležitosti (platí částečně) (viz. přílohy 6-11):

- V práci jsme minimálně vystaveni stresu - časový tlak, vysoké nároky, málo lidí, permanentní rušení.
- Minimum spolupracovníků je frustrovaných a doufají, že si co nejdříve najdou jiné místo.
- V posledním roce došlo k reformě, na kterou nás s kolegy vedení včas a pečlivě připravilo.
- Máme možnost a prostor si svoji práci rozvrhnout a naplánovat.

Ověřením hypotézy stanovené k druhému výzkumu provedenému v roce 2011: "*Čím více přibývá při přeměně školy úkolů a povinností, tím více a konstruktivněji se zaměstnanci školy zamýšlejí nad podmínkami pracovního klimatu a jsou různě spokojeni se stávající pracovní atmosférou.*" došlo ke zjištění skutečnosti, že hypotéza odpovídá stavu na ZŠ Kunratice a informuje o různé míře spokojenosti se stavem pracovního klimatu. Pedagogičtí pracovníci považují stav pracovního klimatu za pozitivní s příležitostmi ke zlepšení a spadají průměrným počtem bodů na 1 pracovníka do stejného stupně, který odpovídá stupni hodnocení všech sledovaných zaměstnanců (viz. výše). Oproti tomu nepedagogičtí pracovníci považují stav pracovního klimatu na škole za pracovní klima s výraznými problémy, které je třeba řešit. Z šetření dále vyplývá, že se stavem pracovního klimatu školy z pedagogických pracovníků jsou výrazněji spokojeni učitelé 1. stupně a vychovatelé školní družiny a školního klubu než učitelé 2. stupně, kteří hodnotí pracovní klima jako klima s výraznými problémy, které je potřeba řešit.

Provozní zaměstnanci viděli největší problémy v tom, že platí minimálně či částečně:

- Důležité informace se vždy dozvídáme včas nebo s malým zpožděním.
- Minimum spolupracovníků je frustrovaných a doufají, že si co nejdříve najdou jiné místo.
- V posledním roce došlo k reformě, na kterou nás s kolegy vedení včas a pečlivě připravilo.
- Otevřené rozhovory probíhají často, fámy a šeptanda se u nás skoro nevyskytují
- Při každodenní spolupráci se konflikty okamžitě a přednostně řeší.
- Intriky a závist jsou u nás minimálně rozšířené.

Pedagogičtí pracovníci – zvláště ti z druhého stupně vidí problémy ve stavu pracovního klimatu stejně jako provozní pracovníci v tom, že neplatí či minimálně platí:

- Minimum spolupracovníků je frustrovaných a doufají, že si co nejdřív najdou jiné místo.
 - V posledním roce došlo k reformě, na kterou nás s kolegy vedení včas a pečlivě připravilo.
- + Nemáme možnost a prostor si svoji práci rozvrhnout a naplánovat.
- + V práci jsme vystaveni stresu - časový tlak, vysoké nároky, málo lidí.....

Mezi výrazná pozitiva pracovního klimatu na ZŠ Kunratice uvádějí shodně provozní i pedagogičtí pracovníci:

- Pokud někdo udělá chybu, dokáže ho kolega na ni upozornit, podržet ho, pomoci mu.
- Vzájemně si dokážeme vážit práce druhého, nikdo se na nikoho nepovyšuje, nesnižujeme práci druhého narážkami a pohrdavými pohledy.

Pouze provozní zaměstnanci pak ještě považují za výrazná pozitiva stavu pracovního klimatu na škole:

- Spousta pracovníků zodpovídá za určité úkoly.
- Kladem je samostatné rozhodování, kreativita a konstruktivní kritika.

Pouze pedagogičtí pracovníci pak ještě považují za výrazná pozitiva stavu pracovního klimatu na škole:

- Mezi námi není silný konkurenční tlak – neplatí: kdo chce růst, něco dosáhnout, musí mít ostré lokty.
- Soukromé kontakty mezi kolegy jsou časté a běžné.
- Náš pracovní tým tvoří kooperativní a sdílecí pracovní skupinu, jejíž členové se vzájemně obohacují a předávají si zkušenosti
- Intriky a závist jsou u nás minimálně rozšířené.

4. 2. 3 Vysvětlení příčin a okolností výzkumu pracovního klimatu na ZŠ Kunratice

Po zapojení školy do projektu Pomáháme školám v úspěchu se pedagogičtí pracovníci v rámci předmětových skupin spolupodíleli na vytváření PPRŠ (pedagogický plán rozvoje školy). Ze svého středu si pak zvolili lídry – kolegy, kterým plně důvěřovali a důvěřují. Tito lídři pak velmi těsně spolupracovali s vedením školy (vytvořena redakční rada) a předávali podněty, nápady, připomínky od svých kolegů. Pedagogičtí pracovníci se naučili více sdílet své postřehy, nápady a zkušenosti a velmi často se scházeli. Přestože pracovní schůzky měly vždy svoji náplň a lídři dohlíželi na efektivní využití času, odvíjeli se v přátelské a velmi komunikativní atmosféře a našel se vždy i prostor pro neformální rozhovory. Velmi dobrým předpokladem k uvedené konstruktivní spolupráci, jak ukazují i výsledky výzkumu, se pak stal vzájemný respekt k osobám a práci druhých (učitelé 1. stupně versus učitelé 2. stupně, učitelé 1. a 2. stupně a vychovatelé). Velmi se pak osvědčila spolupráce učitelů s asistenty žáka a s asistenty pedagoga. Učitelé pochopili a v hodinách reálně poznali přínosnost přítomnosti a práce asistentů, vzali je za své rovnocenné partnery a efektivně je využívají. Velmi dobrý předpoklad pro pozitivní hodnocení pracovního klimatu na škole pak tvoří zapojení a zapadnutí nově příchozích kolegů do kolektivu. V atmosféře vzájemného respektu a pomoci, kdy se vzájemně dokážeme upozornit na chybu, přijmout upozornění a nabízenou pomoc, se noví kolegové snadněji adaptují na nové pracovní prostředí.

Samozřejmě, že se pracovní klima jako součást školního klimatu neustále vyvíjí a objevuje se spousta podnětů a příležitostí k jeho zlepšení. Proto se také u některých pedagogických pracovníků (hlavně učitelé 1. a 2. stupně, méně pak vychovatelé) a zvláště u provozních zaměstnanců objevuje z velkého množství práce frustrace, pocit stresu a názor, že je málo příležitostí k naplánování si své práce. Nastartování a počáteční realizace projektu PŠkÚ sebraly pedagogickým pracovníkům spoustu času a prostoru, který byl jindy využíván na častější schůzky metodických sdružení, a tak učitelé tuto potřebu scházet se v rámci předmětů a operativně plánovat, vyhodnocovat, předávat si zkušenosti sdělili vedení školy. Vedení školy lépe promyslelo plán DVPP (celá sborovna), sdílecích setkání sborovny a pravidelných provozních a hodnotících porad a v 2. pololetí školního roku 2011–2012 vyhradilo alespoň 1 odpoledne v měsíci pro schůzky metodických sdružení. Důležitým podnětem pro vedení školy se zajisté ukazuje informace, že dostatečně a včas nepřipravilo své zaměstnance na reformu, která se uskutečnila v posledním roce (projekt Pomáháme školám

k úspěchu). Tento fakt vyplývá z obrovského množství objemu práce, rychlosti s jakou se projekt na škole rozběhl a pocitu stresu pedagogických pracovníků.

Problémy, které se vyskytují u provozních zaměstnanců – nejvíce uklízeček (zvláště nízká informovanost, okamžité a přednostní řešení konfliktů, absence otevřených rozhovorů a výskyt fám), ukazují na neefektivní a málo vstřícné jednání a vedení přímého nadřízeného – školníka. Plně také odrážejí skutečnost, že škola je zapojena do mnoha aktivit a prostory školy jsou plně využívány i mimo vyučování, a tak je objem práce pro provozní zaměstnance opravdu značný. Pracovníci školní jídelny naopak v loňském roce výborně zvládli provizorní chod jídelny a letos už pracují v příjemném prostředí zrekonstruované školní jídelny. K utvoření dobrého pracovního kolektivu, k zvládnutí provizorního chodu jídelny a k úspěšnému zapracování zaměstnanců jídelny k využívání nových technologií určitě výrazně přispěla nová kreativní, vstřícná a schopná vedoucí školní jídelny (ve funkci od školního roku 2010 – 2011).

4.3 Srovnání výzkumů pracovního klimatu na ZŠ Kunratice (2009 a 2011)

Odstup 2 roků od obou realizovaných výzkumů dal prostor k úpravám a ke změnám stavu původního pracovního klimatu a dvouleté období s sebou přineslo i nové možnosti a příležitosti k formování pracovního klimatu. V obou výzkumech se plně potvrdila pozitivita a nosné pilíře pracovního kolektivu ZŠ Kunratice:

- Neobjevuje se silný konkurenční tlak, že by někdo ze zaměstnanců, kdo chce růst, něčeho dosáhnou, musel mít ostré lokty.
- Intriky a závist nejsou u nás rozšířené.
- Dobré pracovní vztahy v kolektivu zaměstnanců (pomocná ruka, solidarita, respekt k osobám a práci spolupracovníků atd.)
- Neobjevují se fámy a šeptanda, časté jsou otevřené rozhovory a konstruktivní diskuse.

Z obou provedených výzkumů pak lze vysledovat i určité změny v pracovním klimatu školy:

- Soukromé kontakty nejsou z pohledu vychovatelů a pedagogických pracovníků výjimečné.
- Frustraci z pracovního klimatu v současnosti více pocítují učitelé 1. a 2. stupně, asistenti žáka a pedagoga než vychovatelé.

- Provozní pracovníci se oproti staršímu výzkumu zmiňují o výskytu fám, neřešení konfliktů otevřeně a přednostně a také o výskytu intrik a závisti.
- Pedagogičtí pracovníci pak v současnosti nahlíží na pedagogický sbor školy jako na pracovní skupinu, ve které se vzájemně obohacují a předávají si zkušenosti.
- V současnosti neplatí, že pokud někdo udělá chybu, hned se o tom dozví nadřízený.
- Také se zlepšila informovanost, oproti staršímu výzkumu není uváděn výrok: Důležité informace se dozvídáme pozdě nebo vůbec ne (zmíněno pouze u provozních zaměstnanců) jako varování.

Z obou provedených šetření se může vyčíst, že v pracovním klimatu školy existují příležitosti ke zlepšení či přetrvávají určité problémy:

- V práci jsme vystaveni stresu – časový tlak, vysoké nároky, permanentní rušení.
- Přetrvává názor o nedostačující (včasné a pečlivé) přípravě na změnu.

Srovnání výzkumů tedy dokládá, že při formování pracovního klimatu na škole došlo k pozitivním změnám a úpravám a že byl položen základ k pozitivnímu a zdravému klimatu školy. Rozhodně nelze říci, že by stav klimatu na škole měl stagnující podobu. Do budoucna je třeba určitě ještě zapracovat na timemanagementu, relaxaci a odpočinku zaměstnanců a promyšlenější přípravě na případnou změnu.

5 VÝZKUM Č. 3 = FORMOVÁNÍ KLIMATU ŠKOLY NA PRAŽSKÝCH ŠKOLÁCH

5.1 Metoda výzkumu, výzkumný vzorek, výzkumný problém

Pro třetí výzkum k tématu bakalářské práce byl využit dotazník (viz. příloha 13), který byl zaslán ředitelům 90 pražských škol všech pražských obvodů. Ještě před rozesláním dotazníku došlo k ověření srozumitelnosti otázek a reálnosti odpovědí na ně. Dotazník měl 2 podoby, které byly zaslány současně: písemná podoba = soubor přiložený k průvodnímu dopisu a elektronická podoba dotazníku = odkaz vložený do průvodního dopisu. Vrátilo se 37 (41 %) vyplněných dotazníků, které vytvořily výzkumný vzorek. Jako výzkumný problém bylo stanoveno:

Co výrazně přispívá k vytvoření zdravého klimatu na ZŠ?

5.2 Sledované proměnné

V dotaznících se sledovaly hlavně proměnné, které pomohly potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy:

- Počet žáků školy
- Aprobovanost pedagogických zaměstnanců v procentech
- Doba ve vedoucí funkci - ředitelé
- Způsob zvolení svého zástupce ředitelem školy
- Míra podpory školy ze strany rodičů
- Funkčnost školské rady
- Image školy
- Příležitosti ke změně klimatu školy
- Základní činitelé formování pozitivního klimatu školy
- Styl vedení ředitele
- Kvalita vztahů mezi učiteli školy
- Podpora školy zřizovatelem
- Zkušenosti, schopnosti ředitele školy
- Kvalita materiálního vybavení školy

5.3 Zformulované hypotézy výzkumu formování klimatu na pražských školách

Na základě vybraných a sledovaných proměnných byly zformulovány následující 3 hypotézy:

A Čím více ovlivňují stav klimatu výběr neblížších spolupracovníků (naprostá oboustranná důvěra a spolehnutí se na sebe navzájem mezi členy vedení) a míra podpory školy rodiči, tím méně má na klima školy vliv počet žáků školy, aprobovanost učitelů, styl vedení školy ředitelem.

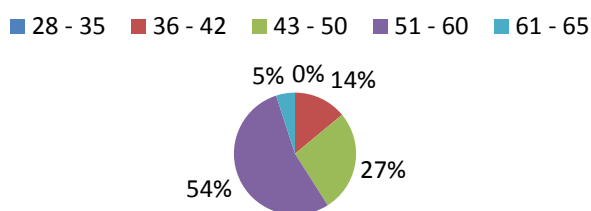
B Pokud dobře funguje pedagogický sbor školy, panují dobré vzájemné vztahy mezi jeho členy a pedagogický sbor podporuje ředitele při formování nového klimatu školy, pak zkušenosti ředitele, podpora zřizovatele či znalost prostředí školy nepředstavují tak závažné a důležité prvky v procesu vnitřní reformy školy.

C Čím více se při proměně školy ředitel zaměří na motivaci pedagogů ke změně, na změnu stereotypů, stabilizaci pedagogického sboru a vniknutí do problémů spojených s funkcí ředitele, tím méně podstatnými prvky budou v procesu proměny školy nedostatek času, materiální zázemí školy a stav image školy.

5.4 Výsledky výzkumu o formování klimatu na pražských školách

Ze shromážděných dotazníků vyplynulo, že z hlediska pohlaví vyplnilo dotazník 17 mužů - ředitelů (46 %) a 20 žen - ředitelek (54 %). Více jak polovina řídicích pracovníků (20 = 54 %) spadala do věkového rozmezí 51 – 60 let, s více jak 5 lety ve vedoucí funkci. Zbytek tvořili ředitelé a ředitelky ve věkovém rozmezí 36 – 42 let (5 = 14 %), 43 – 50 let (10 = 27 %) a 2 ředitelé(ky) v rozmezí 61 – 65 let (5 %). Dotazník nevyplnil a neposlal(a) ředitel(ka) ve věku od 28 do 35 let. Z uvedených ukazatelů vyplývá, že dotazníky vyplňovali zkušení a fundovaní vedoucí pracovníci, kteří už mají dostatečné zkušenosti a nadhled na řídicí práci a dokáží poskytnout základní informace o stavu klimatu na své škole a zhodnotit jeho podobu.

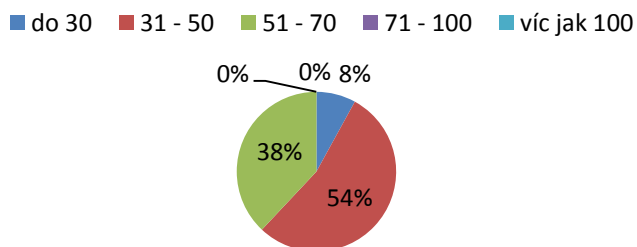
Věková struktura dotazovaných ředitelů



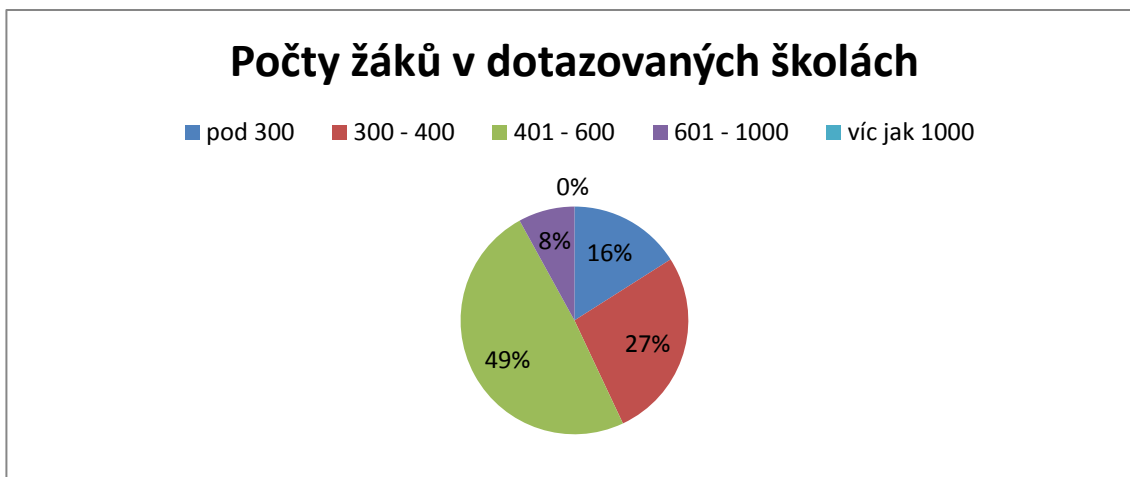
graf číslo 1

Co se týče počtu žáků a počtu pracovníků, tak dotazník vyplnili ředitelé, kteří stojí v čele středně velkých a větších škol: 18 škol (49 %) s 401 – 600 žáky a 10 škol (27 %) se 300 – 400 žáky. Objevily se pouze 3 velké školy (8 %) s 601 – 1000 žáků a 6 (16 %) menších škol s naplněností pod 300 žáků. V počtu zaměstnanců převažovaly školy s 31 – 50 zaměstnanci (20 = 54 %) a s 51 – 70 zaměstnanci (38 %). 3 menší školy (8 %) pak uvedly, že zaměstnávají 30 a méně zaměstnanců.

Počty zaměstnanců v dotazovaných školách

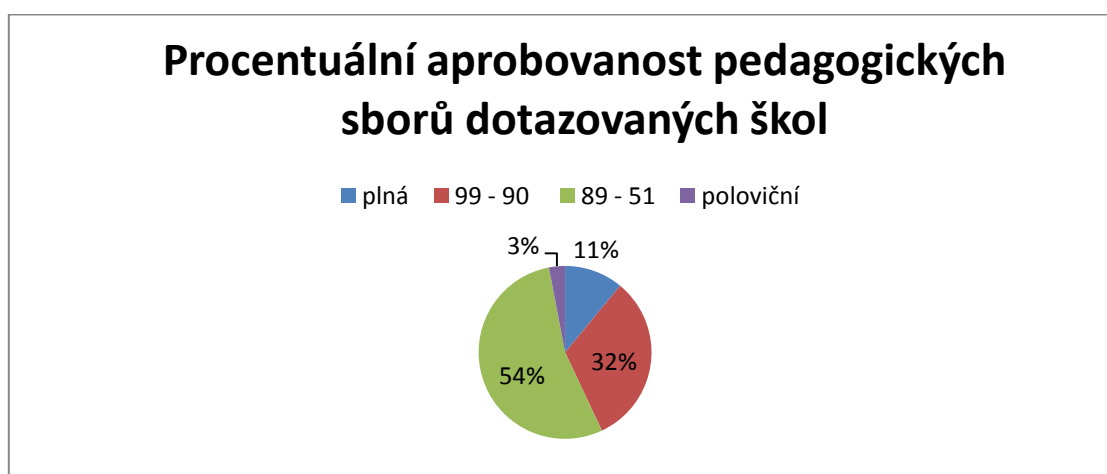


graf číslo 2



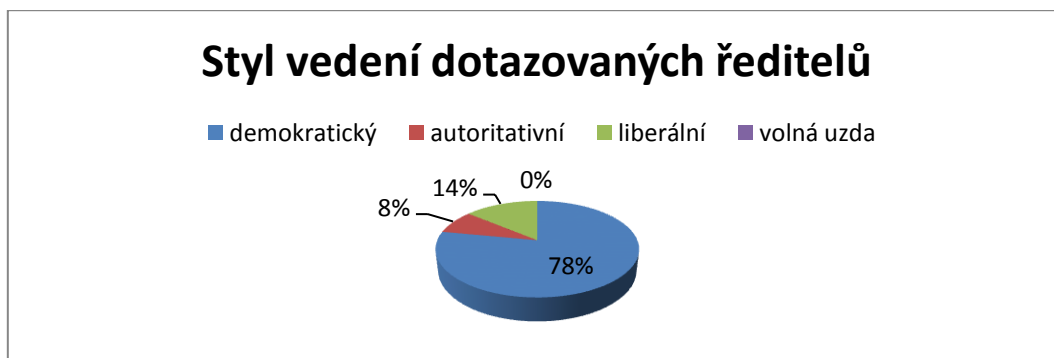
graf číslo 3

Uvedení procentuálního vyjádření aprobovanosti pedagogického sboru školy se nevyhnul(a) žádný z dotazovaných ředitelů(ek). 100 % aprobovanost uvedly 4 školy (11 %), aprobovanost v rozmezí 92 % - 98 % uvedly 4 školy (10 %), nejvíce škol – 8 (22 %) přiznalo 90 % aprobovanost svého pedagogického sboru. S aprobovaností menší než 90 % se přihlásilo 21 škol (57 %), Z toho 80 % a nižší aprobovanost uvedlo 9 škol (24 %) – jedna z nich se dokonce přiznala k 50 % aprobovanosti pedagogického sboru. Z uvedených údajů vyplývá, že aprobovanost na základních školách je problémem, ale nemyslím si, že by právě aprobovanost představovala jednoho z hlavních činitelů kvality klimatu školy. Sami dotazovaní ředitelé to svými odpověďmi na otázky *Co jste viděl na začátku funkčního období jako největší problém v klimatu školy?* (nedostatek aprobovaných učitelů zmínil pouze 1 respondent) a *Co vidíte dnes v klimatu Vaší školy jako možnost ke zlepšování?* (nedostatek aprobovaných učitelů uvedli 3 respondenti) plně potvrdili.



graf číslo 4

Při dotazování se na styl vedení, který ředitelé(ky) uplatňují, uvedlo 29 vedoucích pracovníků (78 %) demokratickou formu, 5 (14 %) jich zaškrtno liberální styl vedení a 3 (8 %) charakterizovali svůj styl jako autoritativní. Právě jednomu z autoritativních ředitelů se velmi výrazně podařilo změnit k lepšímu špatné klima školy (bývalá ředitelka pila, pedagogický sbor byl rozhádaný – spory se řešily na úkor výuky, rodiče podporovali školu minimálně, školská rada fungovala formálně). Důležitými faktory k proměně klimatu školy – jeho ozdravení se staly autorita ředitele, zvýšený zájem veřejnosti a výraznější podpora rodičů.

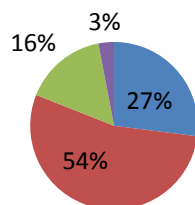


graf číslo 5

Právě výraznou podporu školy rodiči z vlastní aktivity nebo podporu některých rodičů na vyzvání a požádání uvedlo celkem 30 respondentů (81 %). Pouze 6 (16 %) ředitelů zaškrtno možnost s tvrzením, že školu podporuje pouze malé procento rodičů a 1 (3 %) respondent uvedl, že rodiče školu vůbec nepodporují. Podoba fungování školské rady vyjadřuje nejen podporu rodičů, ale i zájem a podíl na fungování školy ze strany zřizovatele a pedagogů školy. Je zajímavým zjištěním výzkumu, že pouze na 11 dotazovaných školách (30 %) funguje školská rada velmi aktivně, na 14 (38 %) spíše ano, na 10 školách (27 %) formálně a na 2 školách (5 %) spíše nefunguje. Myslím si, že právě podpora školy rodiči a jejich zájem o to, co se ve škole děje, ať už spoluprací, sponzorskými dary, zapojením se do života školy aktivním členstvím například ve školské radě, sdružení rodičů představují jedny z důležitých faktorů pozitivního a otevřeného klimatu školy.

Podpora školy rodiči na dotazovaných školách

- ano - výrazně, z vlastní aktivity
- spíše ano (někteří a na vyzvání a požádání)
- spíše ne (pouze jednotlivci, malé procento rodičů)
- ne - rodiče školu nepodporují

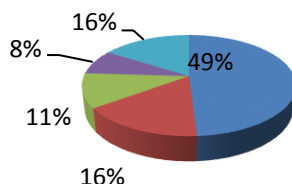


graf číslo 6

Pro zjištění, které faktory a kteří činitelé pozitivně či negativně ovlivňují počátek formování klimatu školy při nastoupené proměně školy, byly položeny respondentům – ředitelům(kám) pražských základních škol 2 otázky: *O co z hlediska klimatu školy jste se mohl(a) od začátku funkčního období opřít?* a *Co jste viděl(a) na začátku funkčního období jako největší problém?* Největší oporu našli ředitelé ve fungujících a stabilizovaných týmech pedagogů, kde panovaly dobré vzájemné vztahy, pedagogové dokázali podpořit nového ředitele, když poznali jeho schopnosti, zkušenosti a kreativitu, a projevovali velký zájem o svou práci. Učitelé, kteří ve škole už leccos zažili a skutečně jim o školu jde, dokáží přijmout nový směr - vizi a bez větších problémů se adaptovat na požadavky a názory nového ředitele. Jako největší překážky a problémy na začátku změny uvedli respondenti motivaci pedagogů ke změně postojů k práci, k překonání obav z nových metod výuky (změny stereotypů). Dále se potýkali se změnami v pedagogickém sboru – museli se rozloučit s jedinci, kteří narušovali vytváření dobrého klimatu a zlepšování image školy. S takovými lidmi, kteří s chutí manipulují s ostatními a snaží se vše pouze bourat než stavět, je dobré se včas a rychle rozloučit. Svým vlivem totiž negativně ovlivňují vnitřní klima pedagogického sboru. Velkým problémem ovlivňujícím startovací fázi změny klimatu a proměny školy se stalo i proniknutí do problémů spojených s funkcí ředitele – zde platí spíše pro začínající ředitele – (např. orientace v legislativě, přebujelá administrativa, zajištění ekonomické stránky, nejistota, jestli se ředitel na funkci hodí). Administrativa určitě představuje jeden z velkých problémů pro ředitele a odebírá mu spoustu času. Řešením by se mohla například stát pozice asistentky – sekretářky.

Podpůrné faktory na začátku formování nového klimatu

- fungující pedagogický sbor
- vlastní zkušenosti, samostatnost, schopnosti
- o nic
- podpora pedagogického sboru
- ostatní (rodiče, zřizovatel, stávající klima atd.)



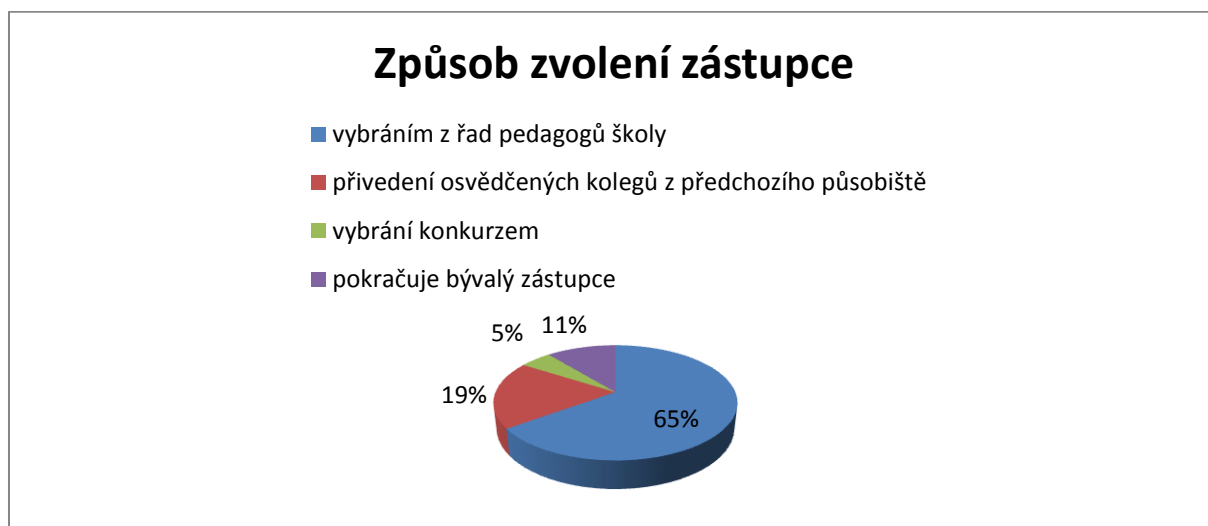
graf číslo 7

Velkou oporou se řediteli při formování klimatu, jeho udržení a při proměně školy většinou stávají jeho zástupce či zástupci. Jedna otázka prováděného výzkumu se věnovala právě této problematice. Respondenti odpovídali na otázku, jakým způsobem si vlastně vybrali člověka, který bude jejich nejbližším spolupracovníkem, měl by je doplňovat, podporovat, někdy i korigovat, ředitel se na něj může ve všem spolehnout. Většina ředitelů (24 = 65 %) si na začátku působení na nové škole zvolila své zástupce vybráním z řad pedagogů školy. To předpokládá určitou informovanost o pedagogickém sboru školy a představuje určité riziko, že nebyl dostatek času na sladění a zjištění shodných názorů, vizí a postojů spojených s fungováním školy. 7 dotazovaných ředitelů(ek) (19 %) vsadilo na ozkoušené a osvědčené kolegy z předchozího působiště, 2 ředitelé(ky) (5 %) se zaměřili na kvalitu ověřenou v konkurzu a 4 ředitelé(ky) – převážně muži (11 %) ponechali v začátku svého působení na škole zástupce bývalého(é) ředitele(ky). Využili tak v začátku lidi, kteří byli velmi dobře obeznámeni se školou, jejím klimatem, zaměstnanci, a dali jim prostor, aby ukázali, jak mohou být prospěšní ve snaze proměnit školu podle ředitelovy vize a tím i zformovat nové klima. V tomto případě se přímo nabízí nebezpečí jednoho rizika, že by z různých důvodů mohl zástupce bývalého vedení zneužívat svoje znalosti o škole proti novému řediteli(ce) (např. ovlivňovat vztahy se zaměstnanci, komunikaci s rodiči a pohled veřejnosti na ředitele).

Protože formování klimatu jako odraz proměny - reformy školy je proces, který se vyvíjí a neměl by dospět do stavu stagnace, věnovala se poslední část výzkumu na pražských školách možnostem ke zlepšení současného klimatu školy. Závěr dotazníku, kde ředitelé zhodnotili stav klimatu na jejich škole, potvrdil skutečnost, že většina ředitelů (29 = 78 %)

nepodlehla sebeuspokojení a vidí stále možnosti, jak klima školy zlepšovat. Pouze 7 ředitelů (19 %) považuje stav klimatu na škole za velmi dobrý a plně uspokojivý. Mezi nejčastějšími možnostmi, kterými se může zlepšovat klima školy, se objevily:

- zlepšení financování školství
- efektivnější spolupráce učitelů při řešení problémů, předávání si zkušeností (např. mezi učiteli 1. a 2. stupně a mezi učitelkami 1. stupně a vychovatelkami školní družiny)
- dobré a funkční vzájemné vztahy mezi učiteli
- přínosnější spolupráce s rodiči, zvýšení zájmu rodičů o školu, jejich zapojení do dění ve škole (hlavně rodiče žáků 2. stupně)



graf číslo 8

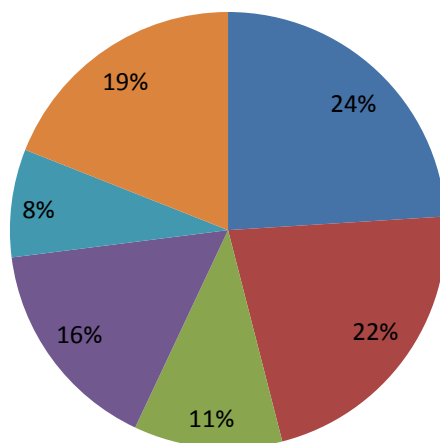
5. 5 Závěry z výzkumu o formování klimatu na pražských základních školách

Provedený výzkum potvrdil správnost sestavených hypotéz. Jako překvapivá se projevila zvláště 3 hypotéza, která jako výraznější problémy ve formování klimatu školy potvrdila motivovanost pedagogů ke změně, změnu jejich stereotypů a stabilizaci pedagogického sboru před nedostatkem času, podobou image školy a materiálním zázemím školy. Výzkum pak plně potvrdil důležitost lidského faktoru při formování klimatu školy a její proměně (způsob řízení školy ředitelem, jeho vztahy se zaměstnanci, navození atmosféry pozitivních pracovních vztahů mezi zaměstnanci, vybudování podmínek pro vysoký zájem rodičů o školu a podporu školy z jejich strany). V příležitostech ke zlepšení klimatu školy ředitelé opět uváděli lidských faktor a finance:

- a) vztahy mezi členy pedagogického sboru = pokud nefungují, těžko se dá o pedagogický sbor opřít a velice obtížně se vykonává náročná práce spojená s projekty a realizací vize ředitele
- b) spolupráce s rodiči a jejich zájem o školu = rodiče jako zákonní zástupci žáků mohou velice pozitivně ovlivňovat klima školy (podpora učitelů, sponzorské dary, spoluorganizování školních akcí atd.)
- c) financování školství = je velice smutné, že učitelé a další pedagogičtí pracovníci nejsou adekvátně oceněni za svou namáhavou a odpovědnou práci, často pak začínající a perspektivní učitelé školství opouštějí, aby vůbec uživilí rodiny

Problémy a překážky na počátku formování klimatu

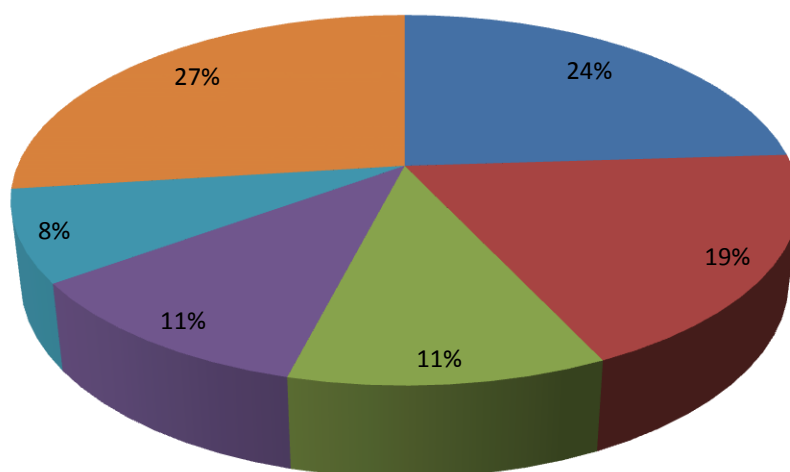
- motivace pedagogů ke změně postojů k práci
- vniknutí do problematiky fce ředitele a administrativa
- zajištění ekonomické stránky
- nedobrá image školy, komunikace s rodiči
- zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci
- ostatní (vztah se zřizovatelem, materiální zázemí atd.)



graf číslo 9

Příležitosti ke zlepšení klimatu = pohled dotazovaných ředitelů

- spolupráce s rodiči a zájem rodičů o školu
- spolupráce učitelů při řešení problémů, sdílení zkušeností
- funkční a pozitivní vztahy mezi učiteli
- financování školství
- získávání zodpovědných a optimistických pedagogů
- ostatní (přístup žáků ke škole, image školy atd.)



graf číslo 10

ZÁVĚR

V teoretické části jsem shromáždil různé definice, které charakterizují a vystihují pojem klima školy. Zastavil jsem se i u konkrétních pojmů (prostředí a atmosféra), které klima školy zahrnuje a které lidé často s uvedeným pojmem zaměňují. Zdůraznil jsem definici, která klima školy nejvýrazněji vystihuje, a na závěr definic a charakteristik klimatu školy jsem vybral shrnující aspekty klimatu školy. Nezapomněl jsem uvést faktory, které klima školy přímo ovlivňují, a snažil jsem se o vlastní komentář a posouzení jejich vlivu, důležitosti a přínosnosti. Pokud se člověk zabývá klimatem školy, neměl by zapomenout seznámit se s typy klimatu. Ve své práci jsem tedy popsal různé typy a různé varianty označování klimatu.

Protože formování klimatu školy představuje proces, který je potřeba řídit kompetentní osobou či osobami, neopomenul jsem v teoretické části zmínit základy problematiky řízení pedagogického procesu (fáze, metody, pravidla, analytické techniky, podmínky změny). Nakonec jsem vyhledal a do práce začlenil informace o formování pozitivního klimatu (znaky, činitelé, motivační faktory).

V úplném závěru teoretické práce jsem uvedl spektrum metod a způsobů diagnostikování, měření a evaluace školního klimatu. U vedených teoretických poznatků jsem zaznamenal přednosti, ale i negativa, kterých by se měřitelé, hodnotitelé a diagnostici klimatu školy měli vyvarovat. V závěru této teoretické části bakalářské práce jsem sestavil kvantitativní a kvalitativní výčet ukazatelů pedagogického sboru = možné sledované proměnné a navrhl jsem otázky, kterými může ředitel průběžně zjišťovat stav proměny klimatu na ZŠ a zároveň sebehodnotit svůj přínos do tohoto procesu.

Ve výzkumné části práce jsem nakonec realizoval 3 výzkumy, ve kterých jsem sledoval stav a vývoj školního klimatu na ZŠ Kunratice ze svého pohledu, dotazníky jsem pak porovnal spokojenost s pracovním klimatem na ZŠ Kunratice v letech 2009 a 2011. Uvedl jsem také vysvětlení příčin a okolností dosažených výsledků a podařilo se mi získat i názor ředitele školy. Z dotazníků určených ředitelům pražských škol jsem zaznamenal důležité faktory ovlivňující počátek formování klimatu školy, dozvěděl jsem se, co může brzdit formování klimatu školy, a také dostal odpověď na otázku, jaké příležitosti může ředitel hledat a využít k vylepšení a zformování pozitivního klimatu školy.

Potvrdilo se, že v dnešní uspěchané době je pro formování pohodového a pozitivního klimatu na škole důležité promyslet přípravu změny, znát pracovní kapacitu jednotlivých zaměstnanců, pamatovat na timemanagement, relaxaci zaměstnanců jako prostředky prevence proti stresu. Zmíněné skutečnosti vyplynuly z obou dotazníkových šetření prováděných v letech 2009 a 2011 na ZŠ Kunratice a upozorňovaly konkrétně na velké nároky kladené na práci zaměstnanců a hlavně na časový tlak. Takováto situace pak s sebou přináší riziko nestíhání, neplnění pracovních povinností na 100 % atd. Z dotazníků položených ředitelům pražských školy pak nejvíce vyčníval lidský faktor jako nejvýraznější, určující a ovlivňující prvek formování klimatu školy. Za velice důležité faktory klimatu byly označeny stabilizovaný a fungující pedagogický sbor a podpora a zájem rodičů, méně byla zmiňována důležitost podpory zřizovatele. Zajímavým zjištěním bylo, že ředitelé uvádějí jako větší problém změnu stereotypů a motivaci pedagogů ke změně než špatnou image školy či nedostatek času.

Při výzkumu se shromáždil dostatek podkladů pro zachycení vývoje formování klimatu na ZŠ Kunratice. Setkal jsem se s vstřícností, otevřeností, kolegií a potvrdilo se, že na naší škole skutečně panuje pozitivní školní klima, které zvládá vstřebat i problémy a negativní reakce a postoje, přinášející s sebou množství práce. Při zasílání dotazníků pražským ředitelům se ukázalo jako překvapující menší procento zaslaných odpovědí s vyplněnými dotazníky. Pouze několik ředitelů, kteří vyplnili elektronický dotazník, bylo nápomocných s evidencí návratnosti dotazníků a potvrdilo jejich úspěšné vyplnění. Jako další možnost objektivnějšího posouzení a dokreslení formování klimatu školy se ještě nabízí uskutečnění dotazníkového šetření mezi rodiči a žáky, které vzhledem k menšímu rozsahu bakalářské práce a již prováděným výzkumům nebylo uskutečněno.

Na úplný závěr uvádím několik svých postřehů, náhledů a zjištění, které souvisejí s formováním klimatu na ZŠ a mohou pomoci zvláště začínajícím ředitelům:

- Ředitelé potřebují fungující, podporující a motivovaný pedagogický sbor, který svým řízením sami formují, utvářejí, rozvíjejí (viz. výzkum č.3 – grafy 6 a 7). Právě zapálení, motivování a spolupracující pedagogové dokáží svým působením na žáky a svou každodenní prací velmi výrazně ovlivňovat stav klimatu školy. Předpokládá to, že ředitel má určitou vizi, kterou mu pomáhají uskutečňovat jeho nejbližší spolupracovníci - zástupci, s jejichž pomocí pak cíleně směřuje k tomu, aby se s vizí ztotožnili i členové pedagogického sboru (viz. výzkum číslo 3 – způsob zvolení

zástupce – graf číslo 8). Na jeho složení a vztazích mezi jednotlivými zaměstnanci také velice záleží a ředitel školy v utváření fungujícího pedagogického sboru a při formování a udržování pozitivních vztahů a vazeb uvnitř sboru sehrává klíčovou roli.

- Ředitele velmi trápí financování, které svými dopady velmi ovlivňuje spokojenost učitelů, žáků a rodičů s klimatem školy (viz. výzkum č. 3 = grafy číslo 9 a 10). Právě finance jsou v současné době velice důležité a potřebné hlavně pro motivování a ocenění kvalitní práce zaměstnanců školy a především pak pedagogů.
- Žáci považují za nejdůležitější a nejvýraznější prvky klimatu školy bezpečnost prostředí, dobrý vztah s učiteli a přátelské vztahy uvnitř žákovských kolektivů (vyplývá z pozorování formování klimatu na ZŠ Kunratice v letech 2007 – 2011). Ke značným problémům a k nastolení tíživé atmosféry dochází ve chvíli, kdy se žáci ve škole cítí ohrožováni spolužáky a demotivováni učiteli (šikana, zasednutí si).
- Rodiče na škole z hlediska klimatu upřednostňují program školy, bezpečnost prostředí, kvalitu výuky a celkové image školy a to vše svým řízením nastoluje a ve funkční podobě udržuje ředitel školy (vyplývá z pozorování formování klimatu na ZŠ Kunratice v letech 2007 – 2011). Do školy, která dokáže nabídnout kvalitní a přitažlivý program, jejíž žáci dosahují v testování a při přijímacích zkouškách vysoké úspěšnost, rodiče umístí velmi rádi své děti.
- Rodiče pak svým zájmem o školu a podporou školy (sdružení rodičů, školská rada, spoluorganizování školních akcí, sponzoring) výrazně přispívají k formování pozitivního klimatu školy (viz. výzkum číslo 3 = grafy číslo 6, 7, 8 a 10). Vysokou angažovaností směrem ke škole dávají rodiče jasně najevo svoje ztotožnění s vizí školy, s formou realizování vize. Říká se, že "za školu kopou". To se pak odráží v přístupu žáků ke škole a k jejím zaměstnancům (úcta, autorita, soudnost, ochota domluvit se atd.)
- Dobré vztahy mezi učiteli, žáky a rodiči, příjemné a bezpečné prostředí školy a fungující vztahy mezi zaměstnanci školy navzájem se velmi výrazně promítají do image školy (viz. výzkumy č. 1 a 2). Pozitivní image školy vyžaduje, aby zaměstnanci organizace táhli za jeden provaz. Je důležité, aby si vzájemně důvěřovali, aby mezi nimi panovala kolegiálnost a vše směřovalo k efektivní spolupráci. Při takovýchto vstřícných vztazích mezi učiteli minimálně vyvstávají konflikty mezi učiteli a žáky – učiteli a rodiči.

- Učitelé svým přístupem k žákům, spravedlivým hodnocením, kvalitou, přitažlivostí výuky a vstřícnou komunikací velice ovlivňují kvalitu klimatu školy (vyplynulo z pozorování formování klimatu na ZŠ Kunratice v letech 2007 – 2011). Žáci dokáží velice citlivě vnímat to, jak na ně učitel působí. Jejich chování v hodinách přesně odráží, jak je učitel dokázal pro výuku nadchnout. Dále žáci bedlivě sledují a srovnávají hodnocení jejich znalostí a dovedností učiteli. Těžce pak nesou nespravedlivé přístupy učitele (zaškatulkování, nadřezování, neobjektivní hodnocení, nepřístupnost a příliš autoritativní a jednostrannou komunikaci učitele).
- Zřizovatel může ovlivnit a podpořit práci ředitele ochotou vyslechnout ho, podpořit ho finančně i morálně. Už vlastně výběrem ředitele při konkurzním řízení dává zřizovatel najevo, že se ztotožňuje s vizí kandidáta na řídicí funkci v příslušné škole (vyplynulo z pozorování formování klimatu na ZŠ Kunratice v letech 2007 – 2011 a z výzkumu č. 3 = grafy číslo 7 a 9). Zřizovatel, který chápe potřeby školy ve svém obvodu, městské části a je ochoten tyto potřeby uspokojovat, velmi výrazně přispívá ke spokojenosti občanů. Škola vždy byla nejen vzdělávacím, ale i společenským a kulturním centrem obce, obvodu, městské části a důležitým udržovatelem a nositelem místních tradic. Je výborné, když škola s podporou zřizovatele plní zmiňované funkce i v současnosti.
- Poznatky o klimatu školy můžeme čerpat z výročních zpráv školy, ze zpráv ČŠI z webu školy a také z různých školních bulletinů a školních časopisů.
- Každá škola má svá určitá specifika, která musí ředitel při formování klimatu zohlednit (vyplynulo z pozorování formování klimatu na ZŠ Kunratice v letech 2007 – 2011). Nově nastoupivší ředitel si nutně musí zmapovat stávající situaci (SWOT analýza), dostat schopné lídry pedagogického sboru na svoji stranu, delegovat na ně část úkolů a odpovědností za výsledky práce a především připravit a naplánovat kroky nutné k přeměně školy.
- Formování klimatu školy je proces, který se neustále vyvíjí, a ředitel musí na změny neustále reagovat a vidět příležitosti ke zlepšení. (vyplynulo z pozorování formování klimatu na ZŠ Kunratice v letech 2007 – 2011 a z výzkumu č. 3 – graf č. 10). Kdo zůstane stát na místě, stagnuje, neohlíží se kolem sebe či poleví ve svém úsilí, může se jednoho dne probudit do velice napjaté a složité situace, která vrátí klima školy o hodně dílků na stupnici pozitiv zpátky.
- Neexistuje žádný univerzální a plně spolehlivý návod jak zformovat pozitivní klima školy, ředitel - nováček se může pouze opřít o doporučení, která jinde fungovala.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BERAN, V. *Výroční zpráva základní školy za školní rok 2007/2008*. Praha: ZŠ Kunratice, Praha 4, 2008 [cit. 2012-03-08]. 20 s. Dostupné na WWW: <http://www.zskunratice.cz/skola/uredni-deska/vyrocní-zpravy-vlastni-hodnoceni-skoly-a-zpravy-csi-121/>

BERAN, V. *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2010/2011*. Praha: ZŠ Kunratice, Praha 4, 2011 [cit.2012-03-08]. 22 s. Dostupné na WWW: <http://www.zskunratice.cz/skola/uredni-deska/vyrocní-zpravy-vlastni-hodnoceni-skoly-a-zpravy-csi-121/>

ČAPEK, R. *Třídní klima a školní klima* Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2742-4.

ČERNÍKOVÁ, H. at al. *Teorie a praxe školského managementu*. Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy. Původní materiál ČŠM, Praha 2009.

ČERNÍKOVÁ, H. at al. *Teorie a praxe školského managementu - pracovní sešit*. Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy. Původní materiál ČŠM, Praha 2009.

GRECMANOVÁ, H. *Klima školy*. Olomouc: Hanex, 2008. 187 s. ISBN 978-80-7409-010-3.

GRECMANOVÁ, H. Klima současné školy. In Chráska, M., Tomanová, D., Holoušová, D. (ed.) *Klima současné české školy*. Sborník příspěvků z 11. konference CPdS. Brno: Konvoj, 2003, s. 14–27. ISBN 80-7203-064-5.

GRECMANOVÁ, Helena. Vliv prostředí školy na její klima. *Metodický portál: Články* [online]. 11. 11. 2004, [cit. 2012-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/124/VLIV-PROSTREDI-SKOLY-NA-JEJI-KLIMA.html>>. ISSN 1802-4785.

KALOUS, J. *Průvodce přípravou empirického výzkumu pro pedagogy a psychology*. Praha: Pedagogický ústav J. A. Komenského ČSAV 1983.

KALOUS, J. Využití statistiky v pedagogickém výzkumu. In: SKALKOVÁ, J., aj. *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu*. Praha: SPN, 1983, s. 169–183.

KALOUS, J. Statistika. *Vesmír*, 1989, roč. 68, č. 7, s. 404–406.

KAŠPÁRKOVÁ, J. Studenti, učitelé, rodiče – aktéři školního klimatu. *Pedagogický výzkum: reflexe společenských potřeb a očekávání*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005. ISBN 80-244-1079-6.

LAŠEK, J. *Sociálně psychologické klima školních tříd a školy*. Hradec Králové: Gaudeamus 2007. ISBN 978-80-7041-980-9.

MAREŠ, J. Sociální klima školy. In: BRADA, J.; SOLFRONK, J. ; TOMÁŠEK, F. *Vedení školy 2*. Sborník příspěvků. Dr. Josef Raabe, s.r.o., Praha 1997. ISBN 80-902189-0-3.

MAREŠ, J. Diagnostika sociálního klimatu školy. In: JEŽEK, S. (ed.) *Psychosociální klima školy I*. Sborník příspěvků. Brno: FSS MU 2003: 32 – 74. ISBN 80-866633-13-6.

MAREŠ, J. Zamyšlení nad pojmem klima školy. In Chráska, M., Tomanová, D., Holoušová, D. (ed.) *Klima současné české školy*. Sborník příspěvků z 11. konference CPdS. Brno: Konvoj, 2003, s. 32–42. ISBN 80-7203-064-5.

MAREŠ, J.; ŠVARCOVÁ, E. Klima české školy: pohled rodičů žáků pocházejících z etnických menšin In: JEŽEK, S. (ed.) *Psychosociální klima školy II*. Sborník příspěvků. Brno: MSD s.r.o. 2004: 116–127. ISBN 80-866633-29-2.

MAREŠ, J. Role sociálně psychologických proměnných v hlubším poznávání klimatu školy. In: JEŽEK, S. (ed.) *Psychosociální klima školy III*. Sborník příspěvků. Brno: MSD s.r.o. 2005: 61–84. ISBN 80-866633-45-4.

MAREŠ, J.; JEŽEK, J; MAREŠ, J.. Sociální klima školy – základní pojmy. Brno a Hradec Králové: Fakulta sociálních studií MU v Brně a Lékařská fakulta v Hradci Králové, 2003 – 2005 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://klima.pedagogika.cz/skola/index.html>>

PÍŠOVÁ, M. Klima školy z pohledu začínajícího učitele: dvě kvalitativní sondy. In: JEŽEK, S. (ed.) *Psychosociální klima školy II*. Sborník příspěvků. Brno, MSD s.r.o. 2004: 128–145. ISBN 80-866633-29-2.

PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, 1. vydání vydala Univerzita Palackého v Olomouci: Olomouc 2006. ISBN 80-244-1415-5.

PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 6. aktualiz. a rozšiř.. vyd. Praha : Portál, 2009. 400 s. ISBN 978-80-7367-647-6 (váz.).

ŘEPKOVÁ, D. *Klima školy a třídy*. České Budějovice, 2011 [cit. 2012-03-08]. 101 s., diplomová práce (Mgr.). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Pedagogická fakulta. Katedra pedagogiky a psychologie. Dostupné na WWW: <<http://theses.cz/id/543762/>>

SLAVÍKOVÁ, L. at al. *Řízení pedagogického procesu*. Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy. Původní materiál ČŠM, Praha 2005.

SVOBODOVÁ, J. Utváření klimatu ve školní třídě a výchovné skupině. In STŘELEČEK, S. (Ed.) *Studie z teorie a metodiky výchovy I*. Brno: MSD, 2004. ISBN 80-866633-21-7 .

ODKAZY CITACÍ NA LITERATURU:

- 1 - PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 6. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha : Portál, 2009. 400 s. ISBN 978-80-7367-647-6 (váz.). s. 124-125.
- 2 - PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, 1. vydání vydala Univerzita Palackého v Olomouci: Olomouc 2006. ISBN 80-244-1415-5. s. 183.
- 3 - MAREŠ, J. Sociální klima školy. In: BRADA, J.; SOLFRONK, J. ; TOMÁŠEK, F. *Vedení školy 2*. Sborník příspěvků. Dr. Josef Raabe, s.r.o., Praha 1997. ISBN 80-902189-0-3. s. 3-5.
- 4 - GRECMANOVÁ, H. Klima současné školy. In Chráska, M., Tomanová, D., Holoušová, D. (ed.) *Klima současné české školy*. Sborník příspěvků z 11. konference CPdS. Brno: Konvoj, 2003, s. 14–27. ISBN 80-7203-064-5. s. 17.
- 5 - MAREŠ, J. Diagnostika sociálního klimatu školy. In: JEŽEK, S. (ed.) *Psychosociální klima školy I*. Sborník příspěvků. Brno: FSS MU 2003: 32 – 74. ISBN 80-866633-13-6. s. 37.
- 6 - MAREŠ, J.; JEŽEK, J; MAREŠ, J.. Sociální klima školy – základní pojmy. Brno a Hradec Králové: Fakulta sociálních studií MU v Brně a Lékařská fakulta v Hradci Králové, 2003 – 2005 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://klima.pedagogika.cz/skola/index.html>>
- 7 - MAREŠ, J. Zamyšlení nad pojmem klima školy. In Chráska, M., Tomanová, D., Holoušová, D. (ed.) *Klima současné české školy*. Sborník příspěvků z 11. konference CPdS. Brno: Konvoj, 2003. ISBN 80-7203-064-5. s. 38.
- 8 - MAREŠ, J.; JEŽEK, J; MAREŠ, J.. Sociální klima školy – základní pojmy. Brno a Hradec Králové: Fakulta sociálních studií MU v Brně a Lékařská fakulta v Hradci Králové, 2003 – 2005 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://klima.pedagogika.cz/skola/index.html>>
- 9 - ČAPEK, R. *Třídní klima a školní klima* Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2742-4. s. 134.
- 10 - ČAPEK, R. *Třídní klima a školní klima* Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2742-4. s. 134
- 11 - GRECMANOVÁ, H. *Klima školy*. Olomouc: Hanex, 2008. 187 s. ISBN 978-80-7409-010-3. s. 9.
- 12 - ČAPEK, R. *Třídní klima a školní klima* Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2742-4. s. 134.
- 13 - KAŠPÁRKOVÁ, J. Studenti, učitelé, rodiče – aktéři školního klimatu. *Pedagogický výzkum: reflexe společenských potřeb a očekávání*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005. ISBN 80-244-1079-6.

- 14 - PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, 1. vydání vydala Univerzita Palackého v Olomouci: Olomouc 2006. ISBN 80-244-1415-5. s. 184.
- 15 - SLAVÍKOVÁ, L. at al. *Klima školy, styly řízení – kapitola 7*. Praha 2004. Modul *Řízení pedagogického procesu*. Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy. Původní materiál ČŠM, Praha 2005. s. 2.
- 16 - MAREŠ, J. Sociální klima školy. In: BRADA, J.; SOLFRONK, J. ; TOMÁŠEK, F. *Vedení školy 2*. Sborník příspěvků. Dr. Josef Raabe, s.r.o., Praha 1997. ISBN 80-902189-0-3. s. 9.
- 17 - MAREŠ, J. Sociální klima školy. In: BRADA, J.; SOLFRONK, J. ; TOMÁŠEK, F. *Vedení školy 2*. Sborník příspěvků. Dr. Josef Raabe, s.r.o., Praha 1997. ISBN 80-902189-0-3. s. 9.
- 18 - SLAVÍKOVÁ, L. at al. *Klima školy, styly řízení – kapitola 7*. Praha 2004. Modul *Řízení pedagogického procesu*. Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy. Původní materiál ČŠM, Praha 2005. s. 12.
- 19 - MAREŠ, J.; ŠVARCOVÁ, E. *Klima české školy: pohled rodičů žáků pocházejících z etnických menšin* In: JEŽEK, S. (ed.) *Psychosociální klima školy II*. Sborník příspěvků. Brno: MSD s.r.o. 2004: 116–127. ISBN 80-866633-29-2.
- 20 - PÍŠOVÁ, M. *Klima školy z pohledu začínajícího učitele: dvě kvalitativní sondy*. In: JEŽEK, S. (ed.) *Psychosociální klima školy II*. Sborník příspěvků. Brno, MSD s.r.o. 2004: 128–145. ISBN 80-866633-29-2.
- 21 - MAREŠ, J. Sociální klima školy. In: BRADA, J.; SOLFRONK, J. ; TOMÁŠEK, F. *Vedení školy 2*. Sborník příspěvků. Dr. Josef Raabe, s.r.o., Praha 1997. ISBN 80-902189-0-3. s. 8-9.
- 22 - GRECMANOVÁ, Helena. *Vliv prostředí školy na její klima*. *Metodický portál: Články* [online]. 11. 11. 2004, [cit. 2012-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/124/VLIV-PROSTREDI-SKOLY-NA-JEJI-KLIMA.html>>. ISSN 1802-4785.
- 23 - MAREŠ, J. Sociální klima školy. In: BRADA, J.; SOLFRONK, J. ; TOMÁŠEK, F. *Vedení školy 2*. Sborník příspěvků. Dr. Josef Raabe, s.r.o., Praha 1997. ISBN 80-902189-0-3. s. 5-6.
- 24 - GRECMANOVÁ, H. *Klima současné školy*. In Chráska, M., Tomanová, D., Holoušová, D. (ed.) *Klima současné české školy*. Sborník příspěvků z 11. konference CPdS. Brno: Konvoj, 2003, s. 14–27. ISBN 80-7203-064-5. s. 17.
- 25 - ČAPEK, R. *Třídní klima a školní klima* Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2742-4. s. 14.

- 26 - ČAPEK, R. *Třídní klima a školní klima* Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2742-4. s. 75.
- 27 - SVOBODOVÁ, J. Utváření klimatu ve školní třídě a výchovné skupině. In STŘELEČEK, S. (Ed.) *Studie z teorie a metodiky výchovy I.* Brno: MSD, 2004. ISBN 80-86633-21-7. s. 86.
- 28 - ČAPEK, R. *Třídní klima a školní klima* Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2742-4. s. 228.
- 29 - ČAPEK, R. *Třídní klima a školní klima* Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2742-4. s. 229-241.
- 30 - ČAPEK, R. *Třídní klima a školní klima* Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2742-4. s. 242-245.
- 31 - LAŠEK, J. *Sociálně psychologické klima školních tříd a školy.* Hradec Králové: Gaudeamus 2007. ISBN 978-80-7041-980-9. s. 100-101.
- 32 - MAREŠ, J. Sociální klima školy. In: BRADA, J.; SOLFRONK, J.; TOMÁŠEK, F. *Vedení školy 2. Sborník příspěvků.* Dr. Josef Raabe, s.r.o., Praha 1997. ISBN 80-902189-0-3. s. 13-15.
- 33 - ČAPEK, R. *Třídní klima a školní klima* Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2742-4. s. 263-268.
- 34 - SLAVÍKOVÁ, L. at al. Řízení změny a času – kapitola 2. Praha 2004. Modul *Řízení pedagogického procesu.* Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy. Původní materiál ČŠM, Praha 2005. s. 2-3.
- 35 - BERAN, V. *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2010/2011.* Praha: ZŠ Praha 4 – Kunratice, 2011. 22 s. Dostupné na WWW: <http://www.zskunratice.cz/skola/uredni-deska/vyrocnizpravy-vlastni-hodnoceni-skoly-a-zpravy-csi-121/s.4>.
- 36 - BERAN, V. *Výroční zpráva základní školy za školní rok 2007/2008.* Praha: ZŠ Kunratice, Praha 4, 2008. 20 s. Dostupné na WWW: <http://www.zskunratice.cz/skola/uredni-deska/vyrocnizpravy-vlastni-hodnoceni-skoly-a-zpravy-csi-121/s.5>.
- 37 - BERAN, V. *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2010/2011.* Praha: ZŠ Kunratice, Praha 4, 2011. 22 s. Dostupné na WWW: <http://www.zskunratice.cz/skola/uredni-deska/vyrocnizpravy-vlastni-hodnoceni-skoly-a-zpravy-csi-121/s.7>.
- 38 – podle ústního sdělení Ing. Bc. Víta Berana (ředitel ZŠ Kunratice, Předškolní 420, Praha 4 – Kunratice) prosinec 2009
- 39 - ČERNÍKOVÁ, H. at al. *Teorie a praxe školského managementu - pracovní sešit.* Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy. Původní materiál ČŠM, Praha 2009.

PŘÍLOHA číslo 1 = výzkum 2 (2009)⁽³⁹⁾

Hodnocení pracovního ovzduší pro zaměstnance

Autor dotazníku: Mgr. Ludmila Třeščíková (negativní výroky)

	Rozhodněte, zda tvrzení platí či ne (1- platí, 2-platí částečně, 3-neplatí)	1	2	3
1	Důležité informace se často dozvídáme pozdě nebo vůbec ne.			
2	Mezi námi je silný konkurenční tlak – kdo chce růst, něco dosáhnout, musí mít ostré lokty.			
3	V práci jsme neustále vystaveni stresu-časový tlak, vysoké nároky, málo lidí, permanentní rušení.			
4	Soukromé kontakty mezi kolegy patří spíš k výjimkám.			
5	Existuje silná hierarchie. Samostatnost není žádoucí.			
6	Při každodenní spolupráci jsou konflikty často zemetány pod koberec.			
7	Mnoho spolupracovníků je frustrovaných a doufají, že si co nejdřív najdou jiné místo.			
8	V posledním roce došlo k reformě, na kterou jsme s kolegy nebyli vůbec připraveni.			
9	Náš pracovní tým je rozdělen do několika koalic.			
10	Za posledních 12 měsíců se nejméně jednou stalo, že nějaký spolupracovník dostal výpověď, protože nevycházel s týmem.			
11	Otevřené rozhovory vlastně neprobíhají. Časté jsou fámy a šeptanda.			
12	Jsme v těžké situaci, tlak na naši práci je velký.			
13	Když někdo udělá chybu, postará se vždy někdo z kolegů, aby se o tom dozvěděl nadřizený.			
14	Intriky a závist jsou u nás velice rozšířené.			
15	Zdá se, že některé kolegyně považují kolegy za méněcennější (nebo kolegové kolegyně) a dávají to najevo narázkami, dvojsmyslnými řečmi a pohrdavými pohledy.			

Vyhodnocení:

31 – 45 bodů S atmosférou v práci můžete být spokojeni. Vypadá to, že většinu času převažuje pozitivní nálada. Malým napětím se v pracovním dni nevyhneme, ale není důvod ke starostem, dokud je neignorujeme, a naopak pozorně sledujeme, jak se věc vyvíjí. Možné problémy, které jste v testu objevili, se dají pravděpodobně lehce vyřešit.

16 – 30 bodů Pracovat ve vašem týmu není zřejmě takové potěšení. Objevuje se mnoho třenic a konfliktních bodů. Dejte podnět ke zlepšení. Společně pracujte na zneškodnění potenciálu ke konfliktům.

1 – 15 bodů Pozor! Nálada u vás v práci je zjevně napjatá. To, že v tomto pracovním prostředí dochází k agresí a skrytým konfliktům, je nevyhnutelné. Neprodleně a důrazně k problémům přistupte. Zvažte, zda nechcete požádat o odbornou pomoc zvenčí.

PŘÍLOHA číslo 2 = výzkum 2 (2009)

Hodnocení pracovního ovzduší pro zaměstnance = četnost odpovědí

Autor dotazníku: Mgr. Ludmila Třeštíková

	Rozhodněte, zda tvrzení platí či ne (1-platí, 2-platí částečně, 3-neplatí)	1	2	3
1	Důležité informace se často dozvídáme pozdě nebo vůbec ne.	2	18	7
2	Mezi námi je silný konkurenční tlak – kdo chce růst, něco dosáhnout, musí mít ostré lokty.	0	2	25
3	V práci jsme neustále vystaveni stresu-časový tlak, vysoké nároky, málo lidí, permanentní rušení.	8	5	14
4	Soukromé kontakty mezi kolegy patří spíš k výjimkám.	2	14	11
5	Existuje silná hierarchie. Samostatnost není žádoucí.	1	6	20
6	Při každodenní spolupráci jsou konflikty často zametány pod koberec.	0	7	20
7	Mnoho spolupracovníků je frustrovaných a doufají, že si co nejdřív najdou jiné místo.	0	12	15
8	V posledním roce došlo k reformě, na kterou jsme s kolegy nebyli vůbec připraveni.	0	11	15
9	Náš pracovní tým je rozdělen do několika koalic.	1	11	13
10	Za posledních 12 měsíců se nejméně jednou stalo, že nějaký spolupracovník dostal výpověď, protože nevycházel s týmem.	1	2	24
11	Otevřené rozhovory vlastně neprobíhají. Časté jsou fámy a šeptanda.	1	10	16
12	Jsme v těžké situaci, tlak na naši práci je velký.	6	11	10
13	Když někdo udělá chybu, postará se vždy někdo z kolegů, aby se o tom dozvěděl nadřízený.	0	11	15
14	Intriky a závist jsou u nás velice rozšířené.	0	1	26
15	Zdá se, že některé kolegyně považují kolegy za méněcennější (nebo kolegové kolegyně) a dávají to najevo narážkami, dvojsmyslnými	0	5	22

PŘÍLOHA číslo 3 = výzkum 2 (2009)

Hodnocení pracovního ovzduší pro zaměstnance = četnost odpovědí v procentech

Autor dotazníku: Mgr. Ludmila Třeštková

	Rozhodněte, zda tvrzení platí či ne (1-platí, 2-platí částečně, 3-neplatí)	1	2	3
1	Důležité informace se často dozvídáme pozdě nebo vůbec ne.	7	67	26
2	Mezi námi je silný konkurenční tlak – kdo chce růst, něco dosáhnout, musí mít ostré lokty.	0	7	93
3	V práci jsme neustále vystaveni stresu-časový tlak, vysoké nároky, málo lidí, permanentní rušení.	29	19	52
4	Soukromé kontakty mezi kolegy patří spíš k výjimkám.	7	52	41
5	Existuje silná hierarchie. Samostatnost není žádoucí.	4	22	74
6	Při každodenní spolupráci jsou konflikty často zametány pod koberec.	0	26	74
7	Mnoho spolupracovníků je frustrovaných a doufají, že si co nejdřív najdou jiné místo.	0	44	56
8	V posledním roce došlo k reformě, na kterou jsme s kolegy nebyli vůbec připraveni.	0	42	58
9	Náš pracovní tým je rozdělen do několika koalic.	4	44	52
10	Za posledních 12 měsíců se nejméně jednou stalo, že nějaký spolupracovník dostal výpověď, protože nevycházel s týmem.	4	7	89
11	Otevřené rozhovory vlastně neprobíhají. Časté jsou fámy a šeptanda.	4	37	59
12	Jsme v těžké situaci, tlak na naši práci je velký.	22	41	37
13	Když někdo udělá chybu, postará se vždy někdo z kolegů, aby se o tom dozvěděl nadřízený.	0	42	58
14	Intriky a závist jsou u nás velice rozšířené.	0	4	96
15	Zdá se, že některé kolegyně považují kolegy za méněcennější (nebo kolegové kolegyně) a dávají to najevo narázkami, dvojsmyslnými řečmi a pohrdavými pohledy.	0	19	81

PŘÍLOHA číslo 4 = výzkum 2 (2009)

<i>respondent</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	SUMA
vedoucí prac.	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	40
vedoucí prac.	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	39
vedoucí prac.	1	3	2	3	2	3	3	2	0	3	3	3	2	2	3	35
vedoucí prac.	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	42
provozní prac.	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	38
provozní prac.	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
provozní prac.	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	41
provozní prac.	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
učitel 1.stupně	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	36
učitel 1.stupně	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
učitel 1.stupně	3	2	2	2	3	3	2	3	1	3	3	2	0	3	3	35
učitel 1.stupně	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	40
učitel 1.stupně	2	3	1	2	3	2	2	2	2	3	1	1	3	3	3	33
učitel 1.stupně	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	3	35
učitel 1.stupně	1	3	2	1	2	3	2	2	3	1	3	2	3	3	3	34
učitel 2.stupně	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3	2	32
učitel 2.stupně	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	2	1	2	3	3	35
učitel 2.stupně	2	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	31
učitel 2.stupně	3	3	1	2	3	3	3	2	0	3	2	2	3	3	2	35
učitel 2.stupně	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	42
učitel 2.stupně	2	3	2	1	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	37
vychovatelka	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	41
vychovatelka	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	39
vychovatelka	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	39
vychovatelka	2	3	1	2	3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	34
prac.škol.jíd.	3	3	2	3	3	3	3	0	3	3	2	2	2	3	3	38
prac.škol.jíd.	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	43
SUMA	59	79	51	63	73	74	69	67	62	77	69	58	67	80	76	1024
<i>počet respond.</i>	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
<i>prům. hodnoc.</i>	2,19	2,93	1,89	2,33	2,7	2,74	2,56	2,48	2,3	2,85	2,56	2,15	2,48	2,96	2,81	37,92

PŘÍLOHA číslo 5 = výzkum 2 (2011)

Hodnocení pracovního klimatu pro zaměstnance

Autor dotazníku: Mgr. Ludmila Třeštková (upravil a doplnil Mgr. Michal Strítezský) = pozitivně

	Rozhodněte, zda tvrzení platí či ne (1- platí, 2-platí částečně, 3-neplatí)	1	2	3
1	Důležité informace se vždy dozvídáme včas nebo s malým zpožděním.			
2	Mezi námi není silný konkurenční tlak – kdo chce růst, něco dosáhnout, musí mít ostré lokty, se u nás nevyskytuje.			
3	V práci jsme minimálně vystaveni stresu - časový tlak, vysoké nároky, málo lidí, permanentní rušení.			
4	Soukromé kontakty mezi kolegy jsou časté a běžné.			
5	Spousta pracovníků zodpovídá za určité úkoly. Kladem je samostatné rozhodování, kreativita a konstruktivní kritika.			
6	Při každodenní spolupráci se konflikty okamžitě a přednostně řeší.			
7	Minimum spolupracovníků je frustrovaných a doufají, že si co nejdřív najdou jiné místo.			
8	V posledním roce došlo k reformě, na kterou nás s kolegy vedení včas a pečlivě připravilo.			
9	Náš pracovní tým tvoří kooperativní a sdílecí pracovní skupinu, jejíž členové se vzájemně obohacují a předávají si zkušenosti			
10	Za posledních 24 měsíců se stalo, že minimum pracovníků odešlo ze školy, protože jim nevyhovovaly styl a tempo práce.			
11	Otevřené rozhovory probíhají často, fámy a šeptanda se u nás skoro nevyskytují			
12	Máme možnost a prostor si svoji práci rozvrhnout a naplánovat.			
13	Pokud někdo udělá chybu, dokáže ho kolega na ni upozornit, podržet ho, pomoci mu..			
14	Intriky a závist jsou u nás minimálně rozšířené.			
15	Vzájemně si dokážeme vážit práce druhého, nikdo se na nikdo nepovyšuje, nesnižujeme práci druhého nárážkami a pohrdavými pohledy.			

PŘÍLOHA číslo 6 (Pedagogičtí pracovníci) = výzkum 2 (2011)

<i>Pracovní pozice</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	C
učitel 1.stupně	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	21
učitel 1.stupně	1	1	2,5	1	1	1	2	2,5	1	1	2	2	2	1	1	22
učitel 1.stupně	2	1	3	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	25
učitel 1.stupně	1	1	3	2	2	1	3	2	1	2	2	2	1	1	1	25
učitel 1.stupně	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	30
učitel 1.stupně	2	2	3	2	2	2	3	1	1	3	2	3	2	3	1	32
učitel 1.stupně	2	1	3	1	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	25
učitel 1.stupně	2	2	3	2	1	1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	25
učitel 1.stupně	2	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	21
učitel 1.stupně	2	1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	22
učitel 1.stupně	2	1	3	2	1	0	2	3	1	2	1	2	2	1	1	24
učitel 1.stupně	1	1	3	2	2	1	2	0	1	0	1	2	1	1	1	19
učitel 1. a 2.stup.	3	2	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	35
učitel 1. a 2.stup.	2	1	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	1	28
učitel 1. , 2.st., v.	2	1	3	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	24
učitel 2.stupně	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	27
učitel 2.stupně	2	3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	35
učitel 2.stupně	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	27
učitel 2.stupně	1	3	3	1	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2	2	32
učitel 2.stupně	2	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	24
učitel 2.stupně	1	1	3	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	1	1	26
učitel 2.stupně	2	1	3	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	30
učitel 2.stupně	3	1	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	29
učitel 2.stupně	2	1	3	1	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	1	25
učitel 2.stupně	3	2	2	2	3	2	2	3	1	1	2	3	2	2	2	32
učitel 2.stupně	1	1	3	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	24
učitel 2.stupně	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	22
ped.volného č.	1	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	27
pedag.konzult.	3	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	2	28
vychovatel	2	2	1	1	2	1	1	3	1	3	2	2	2	2	2	27
vychovatel	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	19
vychovatel	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	25
vychovatel	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	24
vych., as.ž.,	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	19
vych., as.ž., as.p.	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	19
vych., knih.,p. c.	1	2	2	2	1	2	2	2	1	0	2	2	1	1	1	22
asistent žáka	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	22
asistent ped.	2	1	3	1	2	2	2	0	1	2	2	2	1	1	1	23
asistent ped.	2	1	3	2	2	2	2	0	1	0	2	3	1	1	2	24
<i>celkem</i>	70	54	103	56	60	67	79	72	50	68	72	83	55	51	51	990
<i>počet respondentů</i>	39	39	39	39	39	38	39	36	39	36	39	39	39	39	39	39
<i>průměrný bod</i>	1,79	1,38	2,64	1,44	1,54	1,76	2,03	2	1,28	1,89	1,85	2,13	1,41	1,31	1,31	25

PŘÍLOHA číslo 7 (Učitelé 1. stupně) = výzkum 2 (2011)

<i>Pracovní pozice</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	C
učitel 1.stupně	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	21
učitel 1.stupně	1	1	2,5	1	1	1	2	2,5	1	1	2	2	2	1	1	22
učitel 1.stupně	2	1	3	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	25
učitel 1.stupně	1	1	3	2	2	1	3	2	1	2	2	2	1	1	1	25
učitel 1.stupně	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	30
učitel 1.stupně	2	2	3	2	2	2	3	1	1	3	2	3	2	3	1	32
učitel 1.stupně	2	1	3	1	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	25
učitel 1.stupně	2	2	3	2	1	1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	25
učitel 1.stupně	2	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	21
učitel 1.stupně	2	1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	22
učitel 1.stupně	2	1	3	2	1	0	2	3	1	2	1	2	2	1	1	24
učitel 1.stupně	1	1	3	2	2	1	2	0	1	0	1	2	1	1	1	19
<i>celkem</i>	20	14	35	20	17	16	26	22	13	20	19	26	17	14	13	291
<i>počet respondentů</i>	12	12	12	12	12	11	12	11	12	11	12	12	12	12	12	12
<i>průměrný bod</i>	1,67	1,17	2,92	1,67	1,42	1,45	2,17	2	1,08	1,82	1,58	2,17	1,42	1,17	1,08	24

PŘÍLOHA číslo 8 (Vychovatelé) = výzkum 2 (2011)

<i>Pracovní pozice</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	C
vychovatel	2	2	1	1	2	1	1	3	1	3	2	2	2	2	2	27
vychovatel	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	19
vychovatel	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	25
vychovatel	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	24
vych., as.ž.,	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	19
vych., as.ž., as.p.	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	19
vych., knih.,p. c.	1	2	2	2	1	2	2	2	1	0	2	2	1	1	1	22
<i>celkem</i>	10	12	13	9	8	9	12	13	8	10	12	11	9	9	10	155
<i>počet respond.</i>	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7
<i>průměrný bod</i>	1,43	1,71	1,86	1,29	1,14	1,29	1,71	1,86	1,14	1,67	1,71	1,57	1,29	1,29	1,71	22

PŘÍLOHA číslo 9 (Učitelé 2. stupně) = výzkum 2 (2011)

<i>Pracovní pozice</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	C
učitel 2.stupně	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	27
učitel 2.stupně	2	3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	35
učitel 2.stupně	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	27
učitel 2.stupně	1	3	3	1	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2	2	32
učitel 2.stupně	2	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	24
učitel 2.stupně	1	1	3	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	1	1	26
učitel 2.stupně	2	1	3	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	30
učitel 2.stupně	3	1	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	29
učitel 2.stupně	2	1	3	1	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	1	25
učitel 2.stupně	3	2	2	2	3	2	2	3	1	1	2	3	2	2	2	32
učitel 2.stupně	1	1	3	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	24
učitel 2.stupně	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	22
<i>celkem</i>	23	18	33	16	20	24	25	26	18	24	24	26	20	19	17	333
<i>počet respondentů</i>	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<i>průměrný bod</i>	1,92	1,5	2,75	1,33	1,67	2	2,08	2,17	1,5	2	2	2,17	1,67	1,58	1,42	28

PŘÍLOHA číslo 10 (Učitelé 1. a 2. st. zároveň, asistenti) = výzkum 2 (2011)

<i>Pracovní pozice</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	C
učitel 1. a 2.st.	3	2	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	35
učitel 1. a 2.st.	2	1	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	1	28
učitel 1., 2.st., v.	2	1	3	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	24
ped.volného č.	1	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	27
pedag.konzult.	3	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	2	28
asistent žáka	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	22
asistent ped.	2	1	3	1	2	2	2	0	1	2	2	2	1	1	1	23
asistent ped.	2	1	3	2	2	2	2	0	1	0	2	3	1	1	2	24
<i>celkem</i>	17	10	22	11	15	18	16	11	11	14	17	20	9	9	11	211
<i>počet respondentů</i>	8	8	8	8	8	8	8	6	8	7	8	8	8	8	8	8
<i>průměrný bod</i>	2,13	1,25	2,75	1,38	1,88	2,25	2	1,83	1,38	2	2,13	2,5	1,13	1,13	1,38	26

PŘÍLOHA číslo 11 (Provozní zaměstnanci) = výzkum 2 (2011)

<i>Pracovní pozice</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	C
provozní zaměstn.	2	1	2	1	1	1	2	3	3	1	2	1	1	2	1	24
provozní zaměstn.	2	1	2	1	1	1	2	3	3	2	2	2	1	2	1	26
provozní zaměstn.	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	23
provozní zaměstn.	2	1	1	2	3	3	1	2	1	1	2	3	1	1	2	26
provozní zaměstn.	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	1	1	1	2	25
provozní zaměstn.	3	3	1	2	2	2	3	1	1	1	3	2	1	3	1	29
provozní zaměstn.	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	1	2	3	2	35
provozní zaměstn.	2	3	1	2	1	1	3	3	1	3	1	2	1	1	1	26
provozní zaměstn.	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	3	1	26
provozní zaměstn.	3	2	3	2	1	3	2	2	3	1	3	1	2	2	2	32
provozní zaměstn.	2	2	1	2	1	2	0	2	2	3	3	2	2	3	2	29
<i>celkem</i>	25	20	20	19	15	21	22	24	19	20	25	18	14	23	16	301
<i>počet respondentů</i>	11	11	11	11	11	11	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11
<i>průměrný bod</i>	2,27	1,82	1,82	1,73	1,36	1,91	2,2	2,19	1,73	1,82	2,27	1,64	1,27	2,09	1,45	27

PŘÍLOHA číslo 12 (Pedagogičtí i provozní pracovníci) = výzkum 2 (2011)

Pracovní pozice	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	C
učitel 1.stupně	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	21
učitel 1.stupně	1	1	2,5	1	1	1	2	2,5	1	1	2	2	2	1	1	22
učitel 1.stupně	2	1	3	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	25
učitel 1.stupně	1	1	3	2	2	1	3	2	1	2	2	2	1	1	1	25
učitel 1.stupně	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	30
učitel 1.stupně	2	2	3	2	2	2	3	1	1	3	2	3	2	3	1	32
učitel 1.stupně	2	1	3	1	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	25
učitel 1.stupně	2	2	3	2	1	1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	25
učitel 1.stupně	2	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	21
učitel 1.stupně	2	1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	22
učitel 1.stupně	2	1	3	2	1	0	2	3	1	2	1	2	2	1	1	24
učitel 1.stupně	1	1	3	2	2	1	2	0	1	0	1	2	1	1	1	19
učitel 1. a 2.stup.	3	2	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	35
učitel 1. a 2.stup.	2	1	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	1	28
učitel 1. a 2.st., v.	2	1	3	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	24
učitel 2.stupně	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	27
učitel 2.stupně	2	3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	35
učitel 2.stupně	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	27
učitel 2.stupně	1	3	3	1	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2	2	32
učitel 2.stupně	2	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	24
učitel 2.stupně	1	1	3	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	1	1	26
učitel 2.stupně	2	1	3	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	30
učitel 2.stupně	3	1	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	29
učitel 2.stupně	2	1	3	1	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	1	25
učitel 2.stupně	3	2	2	2	3	2	2	3	1	1	2	3	2	2	2	32
učitel 2.stupně	1	1	3	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	24
učitel 2.stupně	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	22
ped.volného času	1	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	27
pedag.konzult.	3	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	2	28
vychovatel	2	2	1	1	2	1	1	3	1	3	2	2	2	2	2	27
vychovatel	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	19
vychovatel	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	25
vychovatel	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	24
vych., as.ž.,	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	19
vych., as.ž., as.p.	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	19
vych., knih.p. ciz.	1	2	2	2	1	2	2	2	1	0	2	2	1	1	1	22
asistent žáka	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	22
asistent pedagoga	2	1	3	1	2	2	2	0	1	2	2	2	1	1	1	23
asistent pedagoga	2	1	3	2	2	2	2	0	1	0	2	3	1	1	2	24
provozní zaměst.	2	1	2	1	1	1	2	3	3	1	2	1	1	2	1	24
provozní zaměst.	2	1	2	1	1	1	2	3	3	2	2	2	1	2	1	26
provozní zaměst.	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	23
provozní zaměst.	2	1	1	2	3	3	1	2	1	1	2	3	1	1	2	26
provozní zaměst.	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	1	1	1	2	25
provozní zaměst.	3	3	1	2	2	2	3	1	1	1	3	2	1	3	1	29

provozní zaměst.	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	1	2	3	2	35
provozní zaměst.	2	3	1	2	1	1	3	3	1	3	1	2	1	1	1	26
provozní zaměst.	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	3	1	26
provozní zaměst.	3	2	3	2	1	3	2	2	3	1	3	1	2	2	2	32
provozní zaměst.	2	2	1	2	1	2	0	2	2	3	3	2	2	3	2	29
nevedeno	3	1	3	1	2	2	3	2	1	2	2	3	1	1	1	28
nevedeno	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	26
nevedeno	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1,5	1,5	2	28
celkem	101	78	130	79	81	93	108	102	73	93	103	108	74	80	72	1373
počet respondentů	53	53	53	53	53	52	52	50	53	50	53	53	53	53	53	53
průměrný bod	1,91	1,47	2,45	1,49	1,53	1,79	2,08	2,04	1,38	1,86	1,94	2,04	1,39	1,51	1,36	26

PŘÍLOHA číslo 13 = výzkum 3 (pražské školy)

Dotazník pro ředitele ZŠ = formování klimatu školy

1) **Jste muž – žena?**

2) **Váš věk je:**

- a) 28-35 let b) 36-42 let c) 43 – 50 let d) 51-60 let e) 61-65 let

3) **Ve školství se pohybujete:**

- a) 5-10 let b) 11-20 let c) 21-30 let d) více jak 31 let

4) **Kolikátý rok vykonáváte funkci ředitele školy?**

5) **Kolikátý rok jste na současné škole ve vedoucí funkci?**

- a) 3-5 let b) 6-10 let c) 11-15 let e) více jak 16 let

6) **Vaši školu navštěvují žáci - vyberte počet:**

- a) pod 300 b) 300-400 žáků c) 401-600 d) 601-1000 e) více jak 1000 žáků

7) **Na Vaší škole pracují zaměstnanci - zaškrtněte jejich počet:**

- a) do 30 b) 31-50 c) 51-70 d) 71-100 e) více jak 100

8) **Uved'te, jaký je průměrný věk Vašich pedagogických pracovníků:**

9) **Uved'te v procentech aprobovanost Vašeho pedagogického sboru:**

10) **Při nástupu do funkce jste si zvolil své zástupce:**

- a) vybráním z řad pedagogů školy
b) přivedl jste si osvědčené kolegy z předchozího působiště
c) vybráním na základě zorganizovaného konkurzu
d) jiný způsob (popište ho):

11) **Jste typem vedoucího pracovníka se stylem vedení:**

- a) autoritativní b) liberální c) volná uzda d) demokratický

12) **O co z hlediska klimatu školy jste se mohl od začátku funkčního období opřít?**

13) **Co jste viděl na začátku funkčního období v klimatu školy jako největší problém?**

14) **Co vidíte dnes v klimatu Vaší školy jako možnost ke zlepšování?**

15) **Který činitel klimatu školy podle Vás nejvíce přispívá s dobrému image školy?**

16) **Existuje na Vaší škole funkční žákovský parlament?** ano – ne

17) **Kolik zaměstnanců na Vaší škole během Vašeho působení ve vedoucí funkci přišlo a kolik odešlo?**

a) odešlo: 1-5 6-10 11-20 více jak 20

b) přišlo: do 5 zaměstnanců 6-10 zaměstnanců 11-20 více jak 20

18) **Funguje na Vaší škole školská rada?**

a) ano-velmi aktivně b) spíše ano c) formálně d) spíše ne e) ne

19) **Podporují Vaší školu výrazně rodiče (organizování akcí, sponzoring atd.)?**

- a) ano-výrazně, z vlastní aktivity
- b) spíše ano (někteří a na vyzvání, požádání)
- c) spíše ne (pouze jednotlivci-malé procento rodičů)
- d) ne (rodiče školu nepodporují)

20) **Označte hodnotu klimatu na Vaší škole na škále od 1 do 5**

(1= velmi dobré, 2 = pozitivní, 3 = s určitými problémy, 4 = s výraznými problémy, 5 = nefunkční klima školy)

1

2

3

4

5

Děkuji za vyplnění!

