

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

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Úloha ředitelky mateřské školy při
formování kultury školy**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Marie Seidlová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PhDr. Voda Jan Ph.D.
Datum odevzdání práce:	11. 4. 2012

Čestné prohlášení

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

V Praze dne:

Jméno autorky: Marie Seidlová

Resumé

Závěrečná bakalářská práce je věnována otázce úlohy ředitelky mateřské školy při formování kultury školy a jejím možnostem v podmínkách současného školství. Zabývá se kulturou školy a jejími faktory, které ovlivňuje nejvíce právě ředitelka školy, a které vedou ke zvyšování úrovně a kvality práce pedagogů.

V teoretické části je kladen důraz na pochopení významu jednotlivých pojmů v oblasti kultury školy, klima školy, řízení a vedení lidí, a také vztahů v mateřské škole, které vytvářejí a rozvíjejí kvalitní společnost. Práce se dále zabývá výzkumným šetřením, které zjišťuje orientaci v problematice kultury školy a současné využití znalostí v souvislosti s řízením mateřské školy.

Klíčová slova

Klima školy, komunikace, kultura školy, mezilidské vztahy, pracovní vztahy, ředitelka, spokojenost zaměstnanců, styl řízení.

Summary

This thesis deals with the role of the director of a kindergarten within shaping of the school culture and with the potential of school culture in terms of contemporary education. This thesis focuses on the factors which the director influences the most and which leads to increased level of quality of teachers' work.

In the theoretical part the emphasis is on understanding the concepts in the school culture, school climate, management and leadership and also on relationships in kindergarten, which create and develop a quality society. Further, the thesis concerns the research investigation, which detects the orientation of the issue of school culture and current use of knowledge in connection to the management of kindergarten.

Key words

Kindergarten surrounding, communication, kindergarten culture, interpersonal relationships, labor relations, director, employee satisfaction, styles of management.

Obsah

Obsah	5
1 Úvod	7
2 Pojem slova kultura	8
3 Kultura školy	9
3.1 Kultura školy - kultura organizace, firmy	9
3.2 Kultura školy a klima školy	12
3.3 Kultura školy v mateřských školách	13
3.4 Kultura školy v prvcích řízení	15
4 Vedení a řízení lidí	17
4.1 Role řídicího pracovníka – ředitelky mateřské školy	17
4.2 Vedení lidí	18
4.3 Tvůrčí vedení	20
4.4 Vliv stylu řízení na utváření klimatu školy a úroveň kultury školy	21
5 Vztahy	25
5.1. Pracovní vztahy, klima školy a kultura školy	25
5.2 Mezilidské vztahy, klima školy a kultura školy	26
5.3. Etika ředitelky školy	29
6 Význam kultury školy a její znalosti pro MŠ	30
7 Výzkumná část	32
7.1 Cíl výzkumu	32
7.2 Výběr respondentů a předvýzkum	32
7.3 Formulace výzkumného cíle a hypotéz	33
7.3.1 Výzkumný cíl	33
7.3.2 Hypotézy:	33
7.4 Dotazníkové šetření - metody výzkumu a průběh šetření	33
7.5 Konfigurace otázek dotazníkového šetření	34
7.5.1 Vyhodnocení odpovědí dotazníků pro ředitelky	35
7.5.2 Vyhodnocení odpovědí dotazníků pro učitelky	44
7.6 Interpretace výsledků výzkumu	54
7.6.1 Komentář k odpovědím z výsledků dotazníků zaslaných ředitelkám mateřských škol:	54
7.6.2 Komentář k odpovědím z výsledků dotazníků zaslaných učitelkám škol:	57

7.6.3 Srovnání výsledků obou dotazníků v grafech – komparace:.....	59
8 Závěr.....	72
9 Seznam použité literatury	74
10 Přílohy	77
Příloha A.....	77
Příloha B	82

1 Úvod

V současné době se společnost rozvíjí a klade vysoké nároky na schopnosti organizací uspět v konkurenci schopném prostředí. V českém školství dochází k transformaci ve smyslu evropské koncepce. Prioritou české vzdělávací politiky je přiblížit české školy evropskému vzoru, vytvořit „učící se společnost“, která podpoří vyšší úroveň našeho školství a zajistí růst jeho kvality. V tomto smyslu se stal významným fenoménem pojem kultura školy.

O kultuře školy jako pojmu, je vypracováno mnoho studií, ale prozatím není stanovena žádná univerzální definice tohoto pojmu. Z pohledu manažerů je pojem kultura organizace vnímán jako jedna z měkkých technik pro dosažení cílů a naplnění vizí organizace. Předpokládána je teorie, že nejméně leader organizace je klíčovým nositelem změn a tvůrcem kultury organizace, a to při nejmenším ze své pozice veřejného zástupce organizace - prezentátora.

Současná demokratická společnost klade vysoké nároky na potřebu se neustále vzdělávat a rozvíjet konkurenci schopné společenské prostředí a tyto své nároky uplatňuje u řídicích pracovníků.

Ředitelky mateřských škol, jako nadřízené a zaměstnavatelé pedagogů, které pracují s dětmi předškolního věku, kdy se rozvíjí celková osobnost, základní návyky a vztah k učení, by měly tyto nároky společnosti chápat jako zásadní. Učitelé jsou těmi, kteří předávají a poskytují vzdělání. Práce pedagogů v předškolním vzdělávání je založena na znalostech a schopnostech využít klíčové pedagogické dovednosti, které lze chápat jako standard k tomu, aby předali dětem předškolního věku dostatečné kompetence pro vstup do základního školství a zároveň praktické dovednosti pro celý vlastní budoucí život. Ředitelky mateřských škol jsou ti zaměstnavatelé, kteří by měli u každé učitelky v naší současné mateřské škole dosáhnout jejího maximálního rozvoje a profesního i osobnostního růstu. V tomto smyslu jsou ředitelky mateřských škol jednoznačně lídry a nositelé kultury školy a významným způsobem tuto kulturu škol ovlivňují. Jako manažerky na svých školách jsou těmi, kdo usměřňují svými dovednostmi v oblasti řízení, vedení lidí a dalšího vzdělávání všech zúčastněných další rozvoj a kvalitu organizace. Působí na vzájemné vztahy a sociální procesy, které jsou vnímány v daném prostředí školy ostatními učiteli, dalšími pracovníky, dětmi i veřejností jako klima školy a to pozitivní nebo negativní.

2 Pojem slova kultura

Pojem slova kultura je v odborné literatuře definován velmi mnohoznačně. Původní „colo“ respektive „colere“, pochází z latiny a primárně byl tento pojem spojován s obděláváním půdy (agri cultura). Později tomuto pojmu dal širší význam římský filozof Marcus Tullius Cicero, který v *Tuskulských hovorech* (45 př. n. l.) označil filozofii kulturou ducha. Tím položil základ koncepce kultury jako charakteristicky lidské vzdělanosti (Soukup, 2000).

Do oblasti managementu byl pojem kultura převzat z kulturní antropologie, sociologie a také sociální psychologie, jak uvádějí někteří autoři odborných publikací (Lukášová, Nový 2004).

Kultura označuje sdílené a naučené způsoby myšlení, cítění a chování, které se vyvíjí, vzniká a utváří v důsledku přizpůsobení sociálních skupin vnějším podmínkám, vlivem sociální interakce s jinými skupinami, lidmi a institucionálními činiteli. Nejdůležitějším činitelem pro jedince je nejbližší okolí, rodina, nejbližší sociální prostředí a celky, jichž se člověk stává součástí v průběhu života (Lukášová, 2010).

V širším slova smyslu uvádí Hofstede (2007) kulturu jako „*mentální naprogramování*“, jehož zdroje vycházejí ze sociálního prostředí člověka. Podle toho jak se odlišují typy a jednotlivá sociální prostředí, odlišují se i v nich osvojené mentální programy. Dále Hofstede (2007, s. 14) blíže definuje kulturu jako „*programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých.*“

V knize *Kultura školy příspěvek k výzkumu a rozvoji* se kolektiv autorů snaží o sjednocení a shrnutí názorů na pojem kultura školy vzhledem k různým aspektům manažerských dovedností jako: „*Kultura škol je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“ (Jakubíková, 2001)

Kultura je abstraktní pojem, který existuje v každém jednotlivci a to v podobě jeho přijatých a uznávaných hodnot, názorů, postojů a vzorců chování, přemýšlení v jednotlivých situacích, které si osvojil. Kultura existuje prostřednictvím každého z nás, ale současně je sociálním činitelem, který je nad každou individualitu. Je charakterizována jako nashromážděná zkušenost určitého sociálního celku (Nový, 2006).

3 Kultura školy

3.1 Kultura školy - kultura organizace, firmy

Kultura školy je velice proměnlivá záležitost, která může mnohé posunout k lepšímu, ale i k horšímu. Proto je důležité se věnovat jejímu správnému utváření, rozvoji, udržování a zvyšování její úrovně. Je-li dobře a promyšleně uplatňována, bývá akceptována, kladně hodnocena a může být významným faktorem rozvoje školy.

To však přináší velkou náročnost na profesionalitu ředitelek mateřských škol, jako pracovníků, především v oblasti vedení lidí. Je proto nezbytné, aby tyto vedoucí pracovníce znaly základní principy vedení lidí, personální práce a řízení lidí. Také aby pracovaly s obecně uznávanými pojmy kultury školy, samy se průběžně seznamovaly s novými metodami v řízení lidských zdrojů a dále se vzdělávaly v nových trendech managementu, které pak přinášejí nové přístupy a způsoby práce v moderní společnosti.

Úloha ředitelky mateřské školy při formování kultury školy je velice významná. Mateřské školy jsou v současnosti většinou samostatné organizace s právní subjektivitou a vedoucím pracovníkem je ve většině případů mateřských škol žena - ředitelka. Z titulu své funkce jí přísluší pravomoci a zodpovědnosti, které jsou nepřenositelné. Ředitelka mateřské školy je ta osoba, která reprezentuje školu ve vztahu k veřejnosti, jako vnějším partnerům školy a k zaměstnancům, jako jejich zaměstnavatel, nadřízený, leader.

Při formování kultury školy jsou samozřejmě důležití všichni její spoluvůrci, ale ten, kdo má možnost jí vědomě využívat jako měkkou metodu k ovlivňování změn ve prospěch dosažení cílů a vize školy, je právě ředitelka mateřské školy.

Účelem této práce je prozkoumání teoretických podkladů, zabývajících se kulturou školy, klimatem školy, styly řízení, mezilidskými vztahy v prostředí současných mateřských škol a porovnání s vlastními zkušenostmi z praxe.

Kultura školy je uvažována z hlediska ředitelek mateřské školy za prostředek ovlivňující úroveň přímé pedagogické práce učitelů. Cílem je také pochopit správně úlohu ředitelky školy při ovlivňování vnitřního klimatu školy vlastním způsobem řízení a dalšími nástroji manažera tak, aby se celá společnost mateřské školy posunula kvalitativně k vyšší úrovni a vyšší kultuře organizace. Ředitelka školy by měla maximální možnou měrou využít veškeré prostředky ke vstřícnější komunikaci, vyšší motivaci, většímu rozvoji práce učitelů a zpětné vazbě na jejich kvalitu práce.

Součástí této práce je vyhodnocení dotazníkového šetření, které by mělo potvrdit stanovené hypotézy a zjistit současný stav úlohy ředitelky mateřské školy ve vztahu k utváření – formování kultury školy na dotázaných mateřských školách.

Vyhodnocení dotazníkového šetření dále porovnává názory ředitelek mateřských škol s názory ostatních zaměstnanců mateřských škol.

Pokusy definovat kulturu organizace jsou převážně vedeny obdobným způsobem, i když samotné vymezení obsahu tohoto pojmu zůstává poměrně nejednoznačné a různorodé.

Kultura organizace, též zmiňovaná jako kultura firmy, nebo firemní kultura je popisována v teoretických studiích, které přímo uvádí ve své publikaci: Organizační kultura a její změna, Lukášová, (2010) a jiní autoři:

„sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy...které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob jak se věci u nás dělají“

(Kilmann, Saxton a Serpa, 1985, s. 5).

„programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“ (Hall, 1995, s. 19)

„pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou typické pro základní vzorce chování“(Gordon, 191, s. 397)

„vzorec sdílených základních přesvědčení, která si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Shein,1992, s. 12)

Sama Lukášová dále uvádí, že „máme-li tedy zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme konstatovat, že organizační kulturu lze chápat jako: „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy“

Tureckiová (2004, s. 134) přiřazuje mezi složky firemní kultury hodnoty a postoje vztahující se nejen k práci, ale také obecně k životní orientaci jedince, dále normy chování, systémy symbolů a symbolické artefakty materiální povahy.

Firemní kulturou se zabývá též teorie i praxe marketingu.

Kulhavý (1993, s. 56) ve své práci definuje firemní kulturu takto: *„Firemní kultura je komplex ekonomických a metaekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti. Způsoby chování z toho odvozené, zejména chování v rámci vedení, a nejen to (také např. i chování telefonistky a vrátného), jakož i materiální a nemateriální manifestace firemní kultury vyplývající z chování lidí činných ve firmě.“*

Na základě porovnání různých definic podle pojetí jednotlivých autorů lze souhrnně vyjádřit, že jsou čtyři základní formy chápání firemní kultury.

Firemní kultura projevující se jako:

- způsob, jak lidé ve firmě jednají
- způsob, jak lidé ve firmě myslí
- způsob prosazování sebe sama jako organizace vůči okolnímu prostředí
- vlastní způsob interpretace organizace navenek

Kultura školy patří v koncepcích řízení školy k základním a významným pojmům využívaných z pohledu manažerských dovedností, ovlivňujícím rozvoj a efektivitu organizace.

Kultura školy jako vnitřní element ovlivňuje řízení školy významněji nežli vnější faktory, které nelze tak silně měnit a působit na ně jako na ty vnitřní.

V tzv. TQM konceptu (total quality management) se jedná o ucelené neboli komplexní vytváření a řízení kvality. Zde je kultura představována implicitními, společnými soubory pravidel a hodnotami, které jsou charakteristické pro danou organizaci, jsou jí sdílené a přijímané.

Eger, Jakubíková (1998) a Světlík (1996 s odkazem na Hofstedeho) zmiňují souvislost mezi vzájemně se prolínajícími prvky kultury ve škole:

- Symboly a rituály
- Osobnostmi školy
- Image školy
- Pravidly a normy jednání
- Sdílenými hodnotami

Sdílení hodnot, přístupů a norem je podstatné zejména z pohledu významu vlastního slova sdílení. Toto musí být ve svém důsledku dobrovolné a chápané, nikoliv vynucované nebo sjednávané, natož nařizované. Tzv. „vžitá“ kultura neboli tvrdé jádro kultury bývá chápána jako něco samozřejmého, dlouhodobě daného, něco minimálně proměnného, něco, jež funguje nad rámec našeho jednání, konání a snažení. Taková kultura bývá extrémně stabilní. Obtížně se mění a dokáže některé vyžadované změny ovlivnit takovým způsobem, že jsou neuskutečnitelné, nejsou-li alespoň z části v souladu se „zažitými tradicemi, případně nepsanými pravidly“.

Jakubíková (1999, s. 71) se při vymezování definice kultury školy nechává vést definicí kultury firmy. Kulturu školy uvádí jako „*souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“

3.2 Kultura školy a klima školy

V odborné literatuře není jednoznačně a definitivně vymezeno, zda jsou pojmy kultura škola a klima školy shodné, nebo diferencované. Autoři zabývající se těmito významy usuzují, že lze tyto pojmy označit někdy za totožné, jindy nadřazují významově jeden pojem druhému, v některých případech a studiích mají různí autoři i protichůdné názory a v jiných pracích a výzkumech těchto pojmů jsou oba pojmy dávány do přímé nebo podmiňující se vzájemné souvztažnosti. Kultura školy a klima školy také bývají označovány jako pojmy, které vytvářejí vzájemnou zpětnou vazbu.

Autoři Pedagogického slovníku (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 124) uvažují, že klima školy je „*sociálně psychologická proměnná, vyjadřující kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů, které fungují v dané škole, tak, jak ji vnímají, prožívají a hodnotí*

učitelé, žáci, případně zaměstnanci školy. Součástí klimatu školy je např. klima učitelského sboru, klima školních tříd, celkového prostředí školy atd.“

Eger (2002, s. 55) ve svých teoriích vychází ze stanoviska Obdržálka (1998), který uvádí: *„kultura školy působí na klima školy, které je charakterizované prožíváním kultury školy jejími členy. Vztah není jednostranný, ale zpětnovazebný. Klima školy zpětně působí po určitém období na kulturu školy, podmiňuje spokojenost pracovníků, žáků a tato spokojenost zpětně působí na kulturu školy. Spokojenost dlouhodobě ovlivňuje efektivitu.“*

Klima školy a kulturu školy proti tomu neztotožňuje Grecmanová (2003), klima chápe širěji a to ve smyslu prostředí a kulturní dimenzi považuje za významnou součást školního prostředí.

Nezvalová (2008) považuje klima školy za jeden z prvků kultury školy.

Hloušková (2008, s. 36) uvádí, že *„pojem kultura školy je spojován s fungováním školy jako celku, a pojem klima školy vyjadřuje spíše sociální či vztahový aspekt fungování škol. Oba dva pojmy bývají shodně vnímány jako projev specifčnosti škol a jako významný faktor ovlivňující fungování škol.“*

Pojem kultura školy je mnohem obecnější vymezení pro široké pojetí významu slova a pojem klima školy je již jedním z prvků kultury školy a to zejména proto, že se více užívá ve smyslu významu vnitřní klima školy, jedná se o zpětnovazebné pojmy, protože jeden i druhý pojem se významově a ve své podstatě doplňují a ovlivňují, avšak usuzují, že kultura školy se buduje v závislosti na tom, jaké je vnitřní klima.

3.3 Kultura školy v mateřských školách

Kultura školy představuje v mateřských školách významné specifikum z pohledu řízení a to ve smyslu vnitřního ovlivňování pracovního i společenského prostředí. Mateřské školy jsou navíc specifické tím, že se jedná většinou o zcela feminizované prostředí. Ředitelka školy je v případech mateřských škol s právní subjektivitou zároveň zaměstnavatelem ostatních pracovníků školy. Veškerá právní odpovědnost je na ředitelce školy, protože ta ze své funkce má tuto odpovědnost ze zákona. Přesto, že ředitelky mají snahu delegovat některé pravomoci nebo odpovědnosti na podřízené, je jejich vlastní odpovědnost nepřenositelná, neboť v důsledku je ředitelka MŠ jediná, kdo je za školu odpovědná. Tato skutečnost zpravidla velmi ovlivňuje pracovní vztahy, způsoby vedení a řízení lidí,

delegování úkolů, komunikaci, mezilidské vztahy a další atributy, které zpětně zase ovlivňují klima školy a potažmo kulturu školy. Řízení mateřských škol bývá zpravidla dvoustupňové. Ředitelka mateřské školy mívá zpravidla tři vedoucí pracovníky, a to pro pedagogy, provozní pracovníky a samostatně pro školní jídelnu, pokud je tato součástí mateřské školy. Tito vedoucí pracovníci mají stanovené kompetence a to jak pro vedení, tak pro kontrolu jim podřízených pracovníků. Ředitelka těmto vedoucím pracovníkům předává tyto kompetence s ohledem na efektivitu řízení a vedení lidí a s ohledem na uspokojivé dosahování cílů. Prostřednictvím těchto vedoucích potom probíhá komunikace s vedením školy a zaměstnanci. Komunikace v menším počtu je jednodušší nežli ve velkých organizacích, jednotlivá profesní uskupení tvoří celky o počtech do deseti osob i menší skupiny. Komunikace vedoucích jednotlivých skupin, ale i ředitelky mateřské školy se svými podřízenými je téměř každodenní, zpravidla konstruktivní, věcná a týká se zejména provozních záležitostí školy. Vzájemné pracovní, ale i mezilidské vztahy se v těchto kolektivech dobře utvářejí, formují a dále rozvíjejí. Také v mateřských školách vznikají různá uskupení spolupracovníků, kteří k sobě mají lepší vztahy s ohledem na společné zájmy a názory, nebo skupiny, které se svými názory, zájmy a postoji odlišují. Většinou však respektují nadřízenost ředitelky, která je v klíčových momentech rozhodujícím činitelem školy.

Předškolní vzdělávání má stanoveny cíle v zákonu 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). § 33 uvádí: „Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém, citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.“ V Rámcově vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání se mimo jiné uvádí, že institucionální předškolní vzdělávání doplňuje rodinnou výchovu, obohacuje denní program dítěte a poskytuje mu odbornou péči. Úkolem předškolního vzdělávání je usnadňovat dítěti jeho další životní i vzdělávací cestu a motivovat k dalšímu učení a poznávání (RVP PV, 2004). Význam předškolního vzdělávání je spatřován v tom, že budoucí výsledky dětí výrazně ovlivňuje už mateřská škola.

3.4 Kultura školy v prvcích řízení

Kultura školy v měkkých prvcích řízení představuje:

- převládající styl vedení je styl vedení pracovníků, který je nejčastěji používán, vedoucí pracovník je přesvědčený, že tento styl je správný a převažuje u něj nad ostatními styly vedení.
- systém neformální komunikace, kterým se dosahuje rozvoje kultury nenásilnou, přirozenou cestou. Navozování a vývoj neformálních vztahů přináší možnosti řešení některých pracovních i mezilidských vztahů bez aplikace nařizování, vynucování a příkazů.
- neformální delegování pravomocí a odpovědností, kdy pracovníci sami přejímají osobní odpovědnost a řídicí pracovník se na takto delegované pravomoci a odpovědnosti spoléhá.

Kultura školy v tvrdých prvcích řízení představuje:

- psané zásady řízení, které představují ve své podstatě organizační a řídicí strukturu psanou v rádech, směrnících a vyplývající z legislativního rámce platného pro mateřskou školu.
- formálně stanovená pravidla, která jsou jasně vymezena, kontrolována a dodržována nadřízenými i podřízenými pracovníky, organizace služeb, pracovní doba, pracovní náplň, kontrolní činnost, hospitační činnost a též jednoznačně stanovená pravidla odměňování zaměstnanců.
- delegování pravomocí a odpovědností, které jdou dány například v písemných smlouvách, dohodách, pověřeních pracovníků nebo v přidělených úkolech pracovníkům včetně vymezené odpovědnosti.
- psaným kodexem chování bývá v mateřských školách část, vymezená ve Školním řádu. Školní řád bývá platný pro všechny zaměstnance školy, zákonné zástupce dětí, které do mateřské školy docházejí a pro ostatní návštěvníky školy. Samostatný dokument zvaný Etický kodex bývá záležitostí spíše jiných organizací nebo firem.

- organizační schéma, které vyplývá z funkcí jednotlivých pracovníků. Nejvyšší nadřízenou je ředitelka mateřské školy, které jsou podřízeni všichni zaměstnanci. Ostatním zaměstnancům je jasně vymezena pozice v tomto organizačním schématu a je jasně vymezeno, kdo a komu je podřízen.

Se všemi uvedenými prvky řízení, které také ovlivňují utváření kultury školy, se ředitelka mateřské školy setkává ve své každodenní práci a vhodně zvolenými manažerskými postupy může kulturu školy formovat ve prospěch uplatnění a prosazení vizí školy.

Eger (2002, s. 55) ve svých teoriích vychází ze stanoviska Obdržálka (1998), který uvádí: *„kultura školy působí na klima školy, které je charakterizované prožíváním kultury školy jejími členy. Vztah není jednostranný, ale zpětnovazebný. Klima školy zpětně působí po určitém období na kulturu školy, podmiňuje spokojenost pracovníků, žáků a tato spokojenost zpětně působí na kulturu školy. Spokojenost dlouhodobě ovlivňuje efektivitu.“*

4 Vedení a řízení lidí

4.1 Role řídicího pracovníka – ředitelky mateřské školy

Ředitelky mateřských škol mají kromě své řídicí práce také povinnost přímé vyučovací práce v závislosti na počtu tříd jejich školy. Tato skutečnost je stanovena zákonem

Na rozdíl od ostatních řídicích pracovníků, mají řídicí pracovníci ve školství ještě povinnost vyučovat a vzdělávat, tj. vykonávat přímou výchovnou práci stanovenou ze zákona. Ředitelka mateřské školy má kromě role lídra a manažera i roli vykonavatele.

Ředitelka mateřské školy v roli lídra má z pohledu utváření kultury školy hlavní úlohu v tom, že je nositelem myšlenek, vizí, jejich propagátorem. Snaží se přesvědčit spolupracovníky o nutnosti jejich dosažení. Přesvědčuje o správnosti stanovených vizí, získává a cíleně se snaží všemi prostředky o jejich naplnění. Očekává se, že její myšlenky, vize a cíle jsou ty správné. Pokud o takových přesvědčí ostatní, může je usměrňovat, průběžně dotvářet ve spolupráci s ostatními a dosahovat takových vizí a cílů, jež jsou pro organizaci nejlepší.

Ředitelka mateřské školy v roli manažera provádí veškeré činnosti, které jí pomáhají naplnit a dosáhnout vytyčené vize, cíle a úkoly. Od plánování, řízení, tvůrčího vedení lidí, přes motivaci, komunikaci, kontrolu, hodnocení po zpětnou vazbu, jsou její všechny kroky propojeny s kulturou školy a to jak s vnějšími vlivy, které tolik neovlivní, tak zejména s vnitřní kulturou školy a jejím vnitřním klimatem.

Ředitelka školy v roli vykonavatele, působí jako učitelka, vedoucí pracovník, vykonavatel všech činností souvisejících s její výkonnou rolí ředitelky v souvislosti se školou jako organizací.

Tyto výkonné činnosti by se daly označit jako:

1. řízení školy – organizační, věcné
2. vedení lidí - personální, pracovní
3. správa školy – ekonomika, hospodaření
4. výkon funkce ředitelky

Výkonné činnosti bývají ovlivněny specifickými aspekty. V českém školství je ředitelka mateřské školy řídícím pracovníkem specifického rezortu. Společnost klade na ředitelky mateřských škol vysoké nároky, určuje jim mnoho pracovních povinností, ale neposkytuje podmínky, jako například v mateřských školách výrazně schází administrativní pracovníce, případně ekonom. Na nestabilitě práce ředitelek mateřských škol se v současném českém školství projevuje v poslední době velký počet legislativních změn (na veřejnosti mimo jiné zmiňovaná snaha o vliv lidí bez odborného vzdělání – znalosti rezortu (politici), což plyne z všeobecné domněnky, že v podstatě každý může školy posuzovat a utvářet, protože každý školou prošel a každý ji rozumí). Pracovní prostředí a výkon práce ředitelky školy specificky ovlivňuje významný podíl feminizace ve školství. Ředitelky mateřských škol se potýkají s nedostatkem absolventů, na mateřských školách dochází ke stárnutí pedagogických sborů. Jako významný aspekt poslední doby jsou vnímány vyšší nároky zákonných zástupců, ve smyslu přesun povinností a odpovědnosti z rodiny na školu. Ředitelky mateřských škol jsou ty, které musejí akceptovat časté novinky – často kritizované, přesto přijímané RVP, ŠVP.

Všechny tyto uvedené role ovlivňují kulturu školy i vnitřní klima školy. Velmi záleží na tom, jaký je ředitelka školy lídr, jakými manažerskými dovednostmi a znalostmi ovlivňuje řízení a vedení školy, jak zvládá své povinnosti ze své role a pozice vykonavatele.

Úspěšná ředitelka bývá dobrým lídrem, schopným manažerem a zvládá dobře vykonávat také přímou výchovně vzdělávací práci jako učitelka i ostatní výkonné role.

Pokud ředitelka mateřské školy v některé z těchto rolí projevuje nedostatky, odráží se to ve vnímání její role ostatními spolupracovníky negativně. Ovlivňuje to pracovní vztahy, mezilidské vztahy, postoj ostatních k osobnosti ředitelky a důvěru zaměstnanců ve vedení školy.

4.2 Vedení lidí

Odborníci v oblasti managementu (Vodáček a Vodáčková, 2009) uvádějí, že lidé jsou považováni za největší kapitál dobrých firem. Dále uvádějí, že totéž platí i o vedoucích pracovnících a vše podporují v tvrzení, že management je jako „ *umění dosahovat cíle organizace hlavami a rukama druhých.* “

Význam pojmů vedení lidí bývá v manažerské literatuře interpretován rozdílně a to například v publikacích I. Nového a kolektivu „ Psychologie a sociologie řízení“ nebo v práci J. Koubka „Řízení lidských zdrojů“. V jedné rovině je vedení chápáno jako dílčí manažerská funkce, která spočívá v přesvědčování, aktivizaci a podněcování výkonných pracovníků vedoucími pracovníky tak, aby byly splněny stanovené záměry, cíle a úkoly. Vedení lze tak v podstatě považovat za další přístup ovlivňování a usměrňování pracovníků. V druhé rovině se lze setkat s přístupy, které vedení lidí odlišují od klasických řídicích praktik, zdůrazňují aspekt dlouhodobé vize, ale také vyzdvihují aktivizaci všech pracovníků k jejímu dosažení.

„Současný management vedoucím pracovníkům poskytuje nepřeborné množství poznatků, názorů, zkušeností, metod a přístupů, jak u svých spolupracovníků dosáhnout aktivní a kvalitní účasti na dosažení na plnění poslání a cílů organizace, resp. jejích částí.“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 118)

Tradiční řízení se liší od vedení tým, že je založeno na plánování, organizování, výběru pracovníků, kontrole a na sledování dosažených, zpravidla krátkodobých výsledků. Proti tomu jsou principy vedení založeny na stanovení záměrů, vizi budoucnosti, zapojení lidí, k čemuž má sloužit komunikace se všemi zúčastněnými, jejich motivování a inspirování, s cílem získat lidi pro kvalitativní změny a dlouhodobé potřeby organizace. V počátcích novodobého managementu, byly dány preference ve vztahu k podřízeným jasným vymezením úkolů, přesnými popisy pracovních činností a participováním na disciplinovanost plnění úkolů a pravidelnou následnou kontrolu dosažených výsledků. Smyslem novodobého pojetí vedení lidí je podněcovat aktivitu a tvořivost, vyvolat u pracovníků zaujetí pro činnosti, která směřuje dál než je disciplinované plnění stanovených úkolů. V současných nejmodernějších přístupech k vedení lidí se objevuje řada nových metod, které vycházejí z principů a posílení prvků demokratizace, úsilí o větší samostatnost a zainteresovanost pracovníků a posun rozhodovacích pravomocí blíže k vykonavatelům a výkonným složkám organizace.

„Posláním manažerské funkce vedení spolupracovníků (lidí) je vytváření, a pak i účelné a účinné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce,“ uvádějí v systémovém výkladu moderního managementu autoři Vodáček a Vodáčková (2009, www.mgmpress.cz).

V souvislosti s tím se významně mění i role řídicího, vedoucího pracovníka. Při vedení spolupracovníků se uplatňuje mimo vedení prostřednictvím příkazů a kontroly více vedení prostřednictvím sdílené vize, na významu nabývají pojmy: koučování, sdílení, týmová práce, přesun rozhodování na nižší stupeň. Tato změna ve vývoji novodobého managementu s sebou přináší pro zaměstnance velice důležitou důvěru v organizaci a její prosperitu. Úspěšnost vedení lidí na moderních principech je přímo závislá na motivování lidí, přičemž nezbytné je důsledné respektování hierarchie lidských potřeb. Výsledek práce zaměstnanců bývá silně spjat a ovlivněn mírou uspokojení základních potřeb člověka. Motivační teorie hierarchie potřeb, jejímž autorem je americký psycholog Abraham Maslow (1908-1970), výrazně ovlivnila vývoj světového managementu a současný postoj k vedení lidí v moderní společnosti.

4.3 Tvůrčí vedení

„Tvůrčí vedení lidí je vliv, umění nebo proces ovlivnění lidí, uplatňované tak, že se budou ochotně a s nadšením snažit o dosažení cílů skupiny,“ uvádějí H. Koontze a H. Weirich (Management, 1998).

Ze současně přístupných manažerských pramenů lze vyvodit charakteristické rysy dobrých tvůrčích lídrů, které by měly mít i dobré ředitelky mateřských škol:

Proaktivní myšlení i jednání

Plánování efektivního a účinného vedení lidí k naplňování vizí a dosahování stanovených cílů.

Průběžné vytváření dobrého znalostního, progresivního a inovačního kulturního prostředí pro tvořivou práci a vývoj kolektivu.

Empatie, pochopení a porozumění spolupracovníků.

Umění získat si loajalitu, respekt, udržet tým a vytvořit prostředí pozitivní spolupráce týmu.

Schopnost motivovat, eticky, morálně a zejména přesvědčivě působit ve prospěch stimulů osobního uspokojení, seberealizace a hrdosti sounáležitosti s týmem a společně vykonanou prací, která pracovníky vnitřně naplňuje.

Teorie managementu podle dalších autorů, jako jsou Warren Bennis nebo John Adair uvádí, že metodám tvůrčího vedení lidí, nazývaným také “leadership“ se dá naučit.

Pro práci ředitelky mateřské školy je tvůrčí vedení lidí a pochopení jeho základních zásad a pravidel nezbytné. V literatuře zabývající se tzv. tvůrčím vedením lidí, jsou zpravidla uváděny tyto základní typy řídicích stylů:

Autokratický styl – který využívá autority svého postavení a moci k přesvědčení ostatních, formou příkazů a nařízení, vedoucí rozhoduje a řídí sám, prosazuje svoje cíle.

Demokratický styl – který spolupracuje s ostatními, ponechává jim možnost účasti na spolurozhodování, případně s nimi dochází ke kompromisům, motivuje příkladem a umožňuje společný podíl na řízení a dosažení cílů.

Volný styl – benevolentní styl vedení, kdy mají spolupracovníci výraznou volnost v jednání, volbě realizace svých a společných cílů a vedoucí pouze podporuje nebo pomáhá překonávat překážky při dosahování cílů.

A dále je uváděn ještě styl nazývaný jako kombinovaný, ke kterému se přiklání flexibilní vedoucí pracovníci, kteří nejsou zastánci jediného převládajícího možného způsobu a stylu vedení lidí, a rádi využívají možností řešit dílčí aspekty vedení lidí dle momentální a aktuální potřeby. Kombinovaný styl vedení lidí je jimi chápán jako demokratický způsob s přihlédnutím k názorům ostatních, ale s nutností občas využít i jiný způsob vedení a to i direktivní způsob.

4.4 Vliv stylu řízení na utváření klimatu školy a úroveň kultury školy

Ředitelkou mateřské školy, kterou je převážně uplatňován řídicí styl autokratický, někdy též zvaný direktivní ovlivňuje vnitřní klima a tím i kulturu školy převážně negativně. Klima školy bývá v těchto školách zdánlivě uspořádané, lidé dostávají přímé příkazy k práci, vědí, co se od nich očekává, mnohdy čekají na příkazy a plní je, protože musí, ale často jsou negativně naladěni, mají nepříjemné pocity, svoje názory nemohou projevit, klima ve škole je neupřímné, stísněné. Pokud přece jenom svoje názory projeví, nejsou vyslyšeni, jsou v počátku autokratickým vedením ředitelky umlčeni a to z pozice její nadřízenosti.

V totalitním systému v období před rokem 1989 byly strach, autoritativní a direktivní přístup k zaměstnancům chápány jako prostředky k dosažení tzv. poslušnosti podřízených, někdy jako projev síly. V současné době společnost participuje na principech demokratického jednání a vývoje společnosti. Pouze špatný vedoucí a špatná ředitelka mateřské školy se může mylně domnívat, že právě autokratické řízení a direktivní přístup k zaměstnancům jí zajistí autoritu, uznání a respekt. Z pocitů strachu a ohrožení své pozice vedoucího pracovníka, někdy také z neznalosti manažerských principů moderního vedení lidí, může jednat neprofesionálně a tím vytvářet nepříznivé vnitřní klima, slabou kulturu školy a špatný étos školy. Autokratické vedení ředitelku mateřské školy staví do role izolovaného nadřízeného, kterému ostatní zaměstnanci sdělí to, co chce sama slyšet, nebo mu nesdělí raději nic. Ředitelka školy své názory a návrhy přijímá jako jediné akceptovatelné, a tak časem nemají zaměstnanci snahu o to přijít s vlastními invencemi. Dlouhodobé autokratické a direktivní vedení školy může mít za následek, že progresivnější a schopnější učitelky, které nedocházejí k uspokojení z práce, a kterým tento způsob vedení nevyhovuje, z takové školy odejdou nebo budou trpět pocity nespokojenosti, které mohou vyústit v tzv. syndrom vyhoření. Nezáměr o práci a vytváření špatného klimatu ve škole by mohlo vést k nedobrému přístupu ke škole, a tím by mohlo dojít ke snižování kultury školy. Všechny tyto negativní aspekty se odrazí nejen uvnitř školy, ale působí i vně školy a ovlivňují její pověst, dobré jméno a konkurenceschopnost v okolí. Nestabilita personálu, nechůť pracovat, nespokojení základních potřeb, malá seberealizace, žádná pozitivní vize a představa do budoucna, příliš formální vztahy, nepřímnost mezi zaměstnanci a utváření prostředí nedůvěry neposune školu a její kulturu vpřed.

Zaměstnanci mateřské školy, s převládajícím typem demokratického vedení ředitelky školy jsou na tom mnohem lépe. Očekávají, že to bude právě ředitelka, která jim zajistí:

Základní podmínky pro optimální pracovní výkon.

Zvýší úroveň pracovního prostředí a tím zajistí jejich kvalitnější výkon.

Průběžně bude zajišťovat, posilovat, zkvalitňovat a upevňovat dobré vztahy mezi spolupracovníky.

Bude oporou a rozhodčím v případě konfliktů, ale ve smyslu vyslechnutí obou stran a rozhodne na základě sdílených pravidel a principů společností uznávaných.

Obracejí se na ředitelku s důvěrou, vyjadřují své názory, předávají jí své myšlenky k posouzení a důvěřují ve smyslu uplatnění svých názorů, nápadů a myšlenek, pokud jsou posouzeny jako správné a společně prospěšné.

Ředitelka je pro ně přirozenou autoritou, která umí uznat a akceptovat názory druhých, ale vyhodnocují a srovnávají se svým.

V mateřských školách s takovým přístupem vedení lidí panuje dobrá atmosféra, pocity lidí jsou vyvážené, kladné, stabilita personálu bývá zajištěna. Vztah k pracovnímu prostředí a škole jako k organizaci je dobrý, kultura školy bývá vysoká a klima ve škole bývá vnímáno zaměstnanci jako příznivé, ostatními dotčenými partnery školy jako výborné. Děti se cítí v mateřské škole dobře, protože jsou spokojené učitelky a to se odráží na celkovém dojmu, který škola utváří u rodičovské veřejnosti, na dobrém jméně školy a její zdravé konkurenceschopnosti. Zaměstnanci se spoléhají na ředitelku, která má výše uvedené dovednosti a schopnosti, jako na osobnost, která umí lidem naslouchat a dokáže poradit, případně vyřešit drobné rozdílné výklady a názory na věc. Její rady si váží a její názor zkoumají, porovnávají se svým názorem. Proto je to ta správná autorita, která má nakonec ve svém důsledku poslední rozhodující slovo.

Mateřské školy, kde převládá typ vedení ve smyslu volný styl vedení- benevolentní nebo liberální je situace většinou nevyrovnaná. Tento styl vedení, který je většinou uplatňován vedoucími pracovníky, kteří vyznávají velký podíl svobody na rozhodování a uplatňování názorů více osob, vyžaduje značnou zralost celého kolektivu a významný osobní přístup k odpovědnosti za svá rozhodnutí. Vyžaduje to značnou sebekázeň zúčastněných a předem jasně stanovené role a vymezené odpovědnosti. Vnitřní kultura takové školy musí být na vysoké úrovni. Vztahy jak pracovní tak mezilidské musejí mít již daná pravidla a všichni, kteří se na společné práci podílejí, musejí být na vysoké morální úrovni. Přesto, lze konstatovat, že v naší společnosti funguje takový případ výjimečně, protože osobní profil je založen na uspokojování především vlastních potřeb a příliš benevolentní vedení umožňuje odklon od společných pravidel a norem. V případě, že v sobě zaměstnanci nenajdou dostatek zodpovědnosti a nepřijmou důsledky svých rozhodnutí, může se při dlouhodobém stylu vedení stát, že jsou někteří také nespokojení, protože právě nebývají pevně stanovená pravidla, nejsou dodržovány relevantní postupy, vše je dovoleno a nic není zakázáno. V takovém prostředí může dojít k tomu, že naopak z přílišné volnosti, začnou zaměstnanci vyžadovat zněny, nastolení řádu, psaných pravidel a dožadovat se

jednoznačného vyřčení názoru ze strany ředitelky školy. Nejsou-li provedeny vyžadované změny, mohou u některých zaměstnanců vznikat obdobné syndromy vyhoření a neuspokojení z práce jako v případě příliš silného autokratického vedení, demotivaci k práci a dalším projevům, které mohou vést až k odchodu z pracovního místa.

Ředitelky mateřských škol zpravidla uvádějí, že jejich styl vedení lidí je kombinovaný, založený na demokratických principech a to s určitou svobodou zaměstnanců v rozhodování. Nepreferují ani autokratický způsob ani příliš benevolentní styl, ale vyjadřují se ve smyslu, že jimi bývá používán nejspíše styl řízení a vedení lidí, který je specifickou kombinací všech zmíněných stylů a to podle situace, potřeby a aktuálního stavu věci. Pokud řeší nějaké zásadní záležitosti například v rámci porady se zaměstnanci, vyžádají si sdělení názoru na daný problém a vyslechnou si názory lidí. Pokud nedojde k vzájemné dohodě, a to například pro názorové neshody nebo protože z diskuze vzejde více řešení, pak to musí být právě ony, kdo rozhodnou. V některých případech musejí vynést i direktivní rozhodnutí, jindy mohou nechat rozhodnutí na volné dohodě ostatních. Pokud je dostatek prostoru zabývat se problémem, ponechávají diskusi možnost pro znovu přehodnocení všech názorů a možností řešení, ale pokud se domnívají, že je již nutné rozhodnout, učiní tak. Ve své řídicí a vedoucí práci se opírají o znalé, zkušené a flexibilní spolupracovníky a nechávají jim určitý podíl na spolurozhodování s vědomím, že ale v konečném důsledku je za všechno zodpovědná právě ředitelka školy. Pokud je tento kombinovaný styl řízení a vedení lidí používán efektivně, nese s sebou obdobné výsledky a jeho vliv na kulturu školy a vnitřní klima školy bývá výborný. Zaměstnanci jsou spokojeni a s důvěrou se obracejí na ředitelku školy, od které očekávají flexibilní přístup k momentální situaci, věří v její schopnosti a zkušenosti a také v její morální a osobní profil, který jim často bývá zárukou spravedlnosti. Akceptují ji jako přirozenou autoritu, která uznává demokratické zásady, ale je i rozhodným člověkem ve vedení školy a to utváří dobré klima školy, vyrovnané vztahy pracovní a korektní vztahy mezilidské. Kultura takové školy je pak vnímána pozitivně jako vysoká kultura školy.

5 Vztahy

5.1. Pracovní vztahy, klima školy a kultura školy

Pracovní vztahy mezi zaměstnanci mateřské školy se podílejí na vnitřním klimatu významně. Vnitřní klima naopak zpětně ovlivňuje pracovní vztahy. Dá se jednoznačně usoudit, že tam kde správně fungují pracovní vztahy, jsou stabilní a korektní, bez častých konfliktních situací, tam se rozvíjí a udržuje dobré vnitřní sociální klima. Naopak tam, kde dochází ke konfliktům v pracovních vztazích, nerovnováze a nestabilitě personálu, tam vzniká napětí, nedobrá pracovní atmosféra a špatné vnitřní klima.

Vnitřní klima, které působí na výkon pracovníků pozitivně, by mělo naplňovat atmosféru na pracovišti a mezi spolupracovníky klidem, harmonií a společnou snahou o dosažení co nejlepších výsledků a výkonů práce.

Naopak negativní klima zhoršuje výkony zaměstnanců, demotivuje je a zaměstnanci vyjadřují nespokojenost, nesoulad, neochotu a pocity neuspokojení z vlastní i společné práce.

Manažerské dovednosti ředitelka mateřské školy musí uplatňovat ve smyslu vytváření dobrého, pozitivního klimatu ve své škole a to tak, aby zaměstnance motivovala k dosažení očekávaných pracovních výsledků a výkonů. Její role spočívá v tom, že její osoba je tím, kdo takové klima ve škole má svou činností zajišťovat. Většina zaměstnanců toto od ředitelky školy, jako od své nadřízené očekává. Její povinností je přímo posilovat partnerské vztahy zaměstnanců, jejich vzájemnou toleranci, dodržování odpovědnosti za vlastní výkony a mít respekt k práci druhých.

Stabilní personální obsazení, které se příliš nemění a má své zažité rituály, normy, pravidla, hodnoty a postoje, zároveň sdílí společně i tak zvané zažité pracovní vztahy, může být výrazně ovlivněno některou ze změn, například dlouhodobou nepřítomností některého ze zaměstnanců z důvodu nemoci, odchodu některého ze zaměstnanců do důchodu nebo příchodem nového pracovníka. V takových momentech se celý kolektiv musí vyrovnat se změnou, která nastává a přináší s sebou změny nejen v pracovních vztazích, ale klade vysoké nároky na všechny zúčastněné, kteří hledají zastání a oporu v ředitelce školy. Vhodným výběrem nového pracovníka, profesionálním odhadem a zařazením pracovníka na vhodné pracovní místo, může ovlivnit ředitelka školy jeho přijetí do kolektivu. Zároveň se očekává, že nový pracovník bude akceptovat vnitřní

zvyky, tradice, hodnoty a normy, přijme vnitřní kulturu školy a bude sdílet její vnitřní klima. Nevhodný výběr, nepřizpůsobivá nebo dokonce konfliktní osoba, ovlivní vnitřní klima velmi negativním způsobem, a jak vnitřní klima, tak kultura školy musí projít zatěžkávací zkouškou. Ta prokáže jak vysoká úroveň vlastní kultury školy v dané době na škole je. Pokud je nutné přehodnotit, některé aspekty kultury školy a provést změny, je potřeba tyto činit s ohledem na všechny zúčastněné. Citlivě a profesionálně. Nic nelze přikazovat, nic nelze nařizovat, ale je potřeba důsledně provádět dílčí kroky, aby došlo k všestranné spokojenosti a konsensu na nových principech kultury školy, které přinesou prospěch škole.

5.2 Mezilidské vztahy, klima školy a kultura školy

Mezilidské vztahy jsou nejvýznamnějším činitelem, který působí na vnitřní klima školy a tím i na celkovou kulturu školy. Každý vztah spojený s interakcí mezi jedinci nebo jedincem a skupinou, případně mezi skupinami bývá spojen s verbální nebo neverbální komunikací, s porozuměním nebo konfliktem, sdílením nebo protichůdnými názory, chováním a jednáním. V prostředí, kde se stýkají lidé, vzniká zákonitě proces komunikace. Pojem komunikace pochází z latiny a lze jej volně přeložit jako sdělení, ale také sdílení. Komunikace je prostředkem ke sdělování, který umožňuje vlastní průběh mezilidských vztahů a styků.

Komunikace podle Řezáče (1998) je specifický druh interakce mezi dvěma či více subjekty, při kterém, v tom nejjednodušším slova smyslu, jedna osoba předává vědomě sdělení té druhé v podobě různých symbolů, které mohou mít podobu grafickou – písmo, obrázky, značky, hesla, nebo jakoukoliv jinou – mluvené slovo, gesto, akce. Lze tedy vyvodit, že komunikací rozumíme jistý způsob předávání, sdělení a přijímání myšlenek a vyhodnocování, jak toto sdělení působí. Je velice důležité až nezbytné formulovat tak, aby bylo zřejmé, že ostatní porozuměli. „*Pokud sdělování probíhá mezi lidmi a má specificky lidskou podobu, mluví se o sociální komunikaci*“, uvádějí Mareš a Křivohlavý (1995, s. 15).

Jak dále uvádějí, má toto dění dvě dimenze. Jednak procesuální, která je dynamičtější a za druhé statictější, vztahovou. Vzhledem k tomu, že vzájemné působení lidí a jejich

interakce jsou neoddelitelné od jejich činnosti, stává se interakce spojnicí mezi činností lidí a společenskými vztahy.

V oblasti vztahů mezi lidmi se rozvíjí celá škála kvality těchto vztahů od pozitivních až zcela k negativním.

Dobré mezilidské vztahy jako jsou vzájemnost, zdravé soutěžení a pochopení, bývají ve své podstatě zdrojem dobré spolupráce, sdílení společných cílů a vizí a to ještě na vyšší úrovni než jenom pracovní. Pokud se daří rozvíjet vzájemné vazby a dobré mezilidské vztahy, funguje správně komunikace a respekt, dokáže se kolektiv školy posunout v dosažení vlastní kultury mnohem výš. Dobře fungující kolektiv dokáže snáze řešit i někdy se vyskytující problémy a konflikty.

Špatné vztahy jako jsou rivalita, nekorektní soupeření, nesoulad a manipulace ovlivňují vnitřní klima školy a potažmo kulturu školy negativně.

Studie zabývající se vztahy lidí se zaměřují především na odkrývání možných nedostatků v těchto vztahových relacích nebo na předcházení negativních jevů s tímto spojených, případně na možnosti změny k lepšímu a udržení dobrých pozitivních vztahů. Sekera (1994) věnoval svou práci identifikaci sedmi typů osobností učitelů, kteří nejvíce vyvolávají v mezilidských a pracovních vztazích konflikty.

Učitelé málo spolehliví, jejichž základním nedostatkem je nespolehlivost, nechť pracovat s plným nasazením, nízká odpovědnost, nízká úroveň znalostí. Nepřispívají k vyšším výkonům ostatních, spolupracovníky brzdí.

Učitelé přísní a domýšliví, netolerantní, nekooperativní, arogantní lidé, kteří vnucují své názory druhým a většinou mají nezdravě vysoké sebevědomí.

Učitelé intrikáři a pomlouvači, zneužívající důvěry některých ostatních spolupracovníků. Shánějí údaje a data i osobního charakteru, fakta a informace předávají zkresleně a cíleně tak, aby dosáhli rozvratu v kolektivu. To je uspokojuje a dokáží pro to využít veškeré možnosti, vyčkávat dlouho na okamžik, kdy budou umět co nejcitlivěji zasáhnout a při tom se budou chovat na venek velice loajálně, zejména k osobě, kterou mají v úmyslu poškodit.

Učitelé málo se ovládající, výbušní a snadno popudliví. Nebývají trpěliví, jsou podráždění, často zvyšují hlas a hledají chyby většinou u druhých, vyčítají a jsou proti všem změnám a požadavkům na svou osobu.

Učitelé nepřístupní bývají zamlklí a uzavření do sebe. Konflikty mívají proto, že málo spolupracují s kolektivem, nekomunikují, bývají neústupní, mívají neúměrné nároky a velmi obtížně se zapojují nebo se vůbec nezapojují do společných pracovních úkolů.

Učitelé bezradní, nerozhodní, málo sebevědomí, všemi podceňovaní. Konflikty vyvolávají právě proto, jak působí na své okolí, vzbuzují negativní postoje a přístup ostatních. Zatěžují spolupracovníky svojí nesamostatností.

Učitelé nestálí, bez samostatného názoru na jakoukoliv věc, problém. Nerozhodnost a příklánění se tu na jednu stranu a tu na jinou, jim znesnadňuje orientaci ve svém vlastním konání a jednání, jsou nestálí v názorech a nechávají se ovlivnit emocemi a silnějšími osobnostmi. Pro kolektiv nejsou zárukou, že svojí roli, úkoly a práci úspěšně splní.

Typologie osobností se obecně zabývají zásadními typy lidí podle přístupu k ostatním, podle míry vyvolávání konfliktů a také podle míry jejich zvládnutí. Pro každého vedoucího pracovníka a tím i pro ředitelku mateřské školy je odhad osobnosti partnera zásadním prvním krokem pro efektivní komunikaci a dosažení požadovaného výsledku.

V poslední době vycházejí odborné publikace a metodologické příručky pro vedoucí pracovníky jak pracovat s lidmi podle jejich osobnostních typů, někteří autoři uvádějí typy osobností z různých aspektů (Arthur D., 2008, Grada). Počty typů osobností nejsou stanoveny, ale je snaha zaměřit se zejména na problémové typy lidí a odstraňování problémových a konfliktních situací. Předcházení a řešení konfliktů jsou předkládána jako doporučení, protože dopady konfliktů v učitelských sborech mohou být negativní a výjimečně i pozitivní. Vztahy a zejména mezilidské mají vliv na celkovou atmosféru v učitelském sboru, a to se odráží ve výchovně vzdělávací práci. V práci většina lidí tráví podstatnou část svého života. Dá se předpokládat, že většinou se po nějaké době z čistě pracovních vztahů začnou utvářet i vztahy přátelské, kamarádské a tedy užší než jen postavené na vzájemném pracovním výkonu.

Dobré a bezkonfliktní pracovní i mezilidské vztahy jsou ideálním stavem, který pozitivně ovlivňuje klima a kulturu školy, její celkovou úroveň a vedou k vynikajícím individuálním a kolektivním výkonům. Způsobují, že učitelé nepracují vedle sebe, ale spolupracují, sladují svoje zájmy, naplňují cíle individuální, skupinové, ale i vizi celé školy.

Na mezilidských vztazích, jejichž jádrem je právě zdravá a pozitivní komunikace závisí stabilita kolektivu.

5.3. Etika ředitelky školy

Ředitelka mateřské školy je vnímána svými spolupracovníky, zaměstnanci, ale i veřejností a jinými subjekty jako osoba, která coby vedoucí pracovník musí dbát o svou morální bezúhonnost, značnou sebekázeň, etické chování a jednání. Morální profil ředitelky mateřské školy je obvykle úzce spojován s pojmem „osobní image“ a vyjadřuje zásadní charakteristické rysy, které jsou společností očekávané, požadované a akceptovatelné v jejím chování, jednání, názorech, postojích a vztazích k lidem.

Ředitelky mateřských škol jsou posuzovány a hodnoceny ostatními, zejména pak jejich manažerské schopnosti, morální profil, osobní krédo a celkové působení jejich „image“. Jejich okolí a zejména zaměstnanci si na základě takových hodnocení a pozorování vytváří obraz o jejich kvalitách a to ovlivňuje ochotu spolupracovat a participovat vzájemně na společných cílech, hodnotách a podpoře úspěšnosti kolektivu a to při zachování etiky práce. Velmi důležité pro rozvoj kolektivu mateřské školy je důležité vytvářet svým chováním, „osobním image“, způsobem jednání a myšlení takové klima a atmosféru, kde budou vzájemné mezilidské vztahy ovlivňovány a utvářeny jako pozitivní a kladné.

Ředitelka školy musí umět eticky i empaticky myslet a určit si postupy jednání a chování ke všem partnerům, se kterými jedná. Vždy je očekávána její vysoká profesionalita, odbornost, morální bezúhonnost, pravdomluvnost, jednoznačný postoj, důslednost, přímocharost a to, že si za svým slovem a názorem stojí, ale umí uznat i svůj omyl. Je velice významně kvitováno, když přijímá názory druhých, je schopná jim naslouchat a své názory případně dokáže korigovat ve prospěch celku, školy a ne ve svůj osobní profit. V tomto smyslu musí ředitelka mateřské školy také rozvíjet svoji schopnost a dovednosti v oblasti komunikace se zaměstnanci a vytváření příznivého prostředí pro rozvíjení a podporu dobrých mezilidských vztahů.

Podle Vodáčka (2001), se dá vyjádřit, že etika a sociálně odpovědné jednání ředitelky, jako řídicího pracovníka spolu úzce souvisí. Spoluautoři Vodáček a Vodáčková (2009) se vyjadřují v tom smyslu, že *“etické či neetické jednání manažerů má silný vliv i na to, jak jejich morální profil vidí a oceňují spolupracovníci. Pojem morální profil je pak obvykle ztotožňován s pojmem osobní “image“ manažera, tj. charakteristické rysy jeho chování a vztahů k lidem.”*

6 Význam kultury školy a její znalosti pro MŠ

Vlastní poznání kultury školy by nemělo být samoúčelné, ale mělo by být podkladem k dalšímu využití. Ředitelky mateřských škol, které pracují s týmem lidí a pojmem kultura školy jej nejčastěji využívají:

- k posílení důvěry ve vedení školy
- k vytvoření lepšího pracovního klimatu
- k vytvoření lepších podmínek pro realizaci vzdělávacího procesu
- ke stabilitě pracovníků
- ke zlepšení pracovních vztahů
- ke zlepšení mezilidských vztahů
- k posílení postoje zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a osobnímu rozvoji
- k motivování zaměstnanců
- k odměňování zaměstnanců

Kultura školy významným způsobem ovlivňuje další vývoj školy, její vnější a vnitřní stav- vždy se projevuje souvztažnost a přímá úměrnost mezi úrovní kultury školy a spokojeností, jak zaměstnanců školy, tak veřejnosti, ale i dětí, které se v mateřské škole vzdělávají.

Pro ředitelku mateřské školy je důležitá analýza současného stavu kultury školy a srovnání s představami ostatních jaká by kultura školy měla být, jaká je i její vlastní představa do budoucna. Stav mezi skutečným současným stavem a předpokládaným chtěným stavem se nazývá kulturní mezera. K odstranění takové kulturní mezery nejsou vždy všichni stejně motivováni, někomu současný stav vyhovuje a nic nechce měnit, někomu současný stav výrazně nevyhovuje a změnu vyžaduje. V takových případech lze dovodit, že kultura školy je neuspokojivá pro všechny a je na ředitelce školy, aby vnímala signály, které jí na tyto situace poukazují a provedla vyhodnocení, zda je vhodné provést změny a jaké.

Podle dlouhodobě zkoumaných teorií, které byly mnohokrát ověřovány, lze specifikovat rysy organizační kultury, které mají významnou souvislost s výkonností a konkurenční schopností organizace, pak jde o teorie, které uvádí Lukášová (2010, s. 73) jako teorie:

silné kultury jako determinanty výkonnosti firmy participativní / “angažované“ kultury jako determinanty výkonnosti firmy kontextuálně, a dále o strategicky vhodné kultury jako determinanty výkonnosti firmy adaptivní kultury jako determinanty výkonnosti firmy.

Znalost a uvědomění si úrovně kultury školy je cennou informací zejména pro vedoucího pracovníka, ale nejen to, také pro celou organizaci i pro každého jednotlivce. Na základě kvalitní analýzy vnitřního klimatu a dalších atributů kultury školy lze pracovat na stabilitě organizace, jejím rozvoji a konkurenční schopnosti. Pokud škola funguje jako organizace, která racionálně využívá profesní rozvoj a kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjí jejich pracovní uplatnění a další vzdělávání, motivuje je a přispívá ke spravedlivému odměňování a v neposlední řadě jim nabízí adekvátní zpětnou vazbu, spěje takováto škola ke sdílenému – synergetickému rozvoji a stává se tzv. Učící se společností (TQM).

Vliv síly kultury na výkonnost a konkurenceschopnost školy je rozuměn ve dvou rovinách. Silná kultura může být pro organizaci pozitivním přínosem, ale také může být omezujícím faktorem a to silně závisí na obsahu kultury organizace.

Výhody silné kultury spočívají v tom, že umožňují vytvářet soulad ve vnímání, myšlení a chování lidí. Silná pozitivní kultura organizace podporuje sdílení společných hodnot, cílů a vizí.

Objasnění a znalost vlastní kultury školy má zásadní význam nejen pro vedoucího pracovníka školy, ale pro všechny zúčastněné. Zlepšuje vnitřní klima v organizaci, vzájemnou komunikaci mezi vedoucím a pracovníkem, ovlivňuje společný a akceptovatelný postoj k hodnotám, předchází a minimalizuje případné konflikty a podporuje získání vzájemné důvěry a společného přístupu k dalšímu rozvoji. Jedná se o oboustranně akceptovaný motivační nástroj.

7 Výzkumná část

7.1 Cíl výzkumu

Prioritním cílem dotazníkového výzkumu bylo zjištění názorů ředitelek a vyzkoumat jakou mají v současné době ředitelky MŠ úlohu při formování a utváření kultury školy, a které hodnoty považují ředitelky MŠ za nejvýznamnější při formování kultury školy.

Druhotným cílem bylo zjistit, jaký způsob řízení, který je používán ředitelkami mateřských škol, ovlivňuje kulturu školy pozitivně a jaký negativně.

Otázky výzkumu byly směřovány do oblasti vedení lidí, znalost kultury, klimatu školy a do oblasti pracovních a mezilidských vztahů.

7.2 Výběr respondentů a předvýzkum

Respondentky-ředitelky mateřských škol byly osloveny a požádány o součinnost na výzkumu z blízkého okruhu autorky této práce, většinou z přibližně srovnatelných typů mateřských škol velikostí a počtem tříd a také na základě jejich dlouholetých manažerských zkušeností.

Učitelky byly vybrány náhodně z kmenové mateřské školy autorky i jiných mateřských škol.

Cílem předvýzkumu bylo zjištění srozumitelnosti otázek v dotaznících pro skupiny respondentů.

Respondenti byli osloveni žádostí o vyplnění dotazníku a jako zpětná vazba jim bylo přislíbeno zaslání výsledků výzkumu v případě jejich zájmu.

Dotazníky pro obě skupiny byly zadány také v elektronické podobě na www.vyplnto.cz a umožněn byl přístup veřejně, ale byl na základě tohoto předvýzkumu zkrácen a zjednodušen.

Vzhledem k vysoké specifičnosti a odbornosti dotazů bylo přehodnoceno veřejné umístění dotazníku na portálu www.vyplnto.cz. Po dvou měsících se z této veřejné sítě objevily pouze 4 zodpovězené dotazníky. Vzhledem k nízkému % účastníků nebylo prodloužení uveřejnění dotazníku po dohodě s provozovatelem na další období zadáno.

7.3 Formulace výzkumného cíle a hypotéz

7.3.1 Výzkumný cíl

Zjistit, jakým způsobem řízení ředitelky mateřských škol ovlivňuje kulturu školy pozitivně a jakým negativně, a které hodnoty považují ředitelky mateřských škol za nejdůležitější při formování kultury školy.

7.3.2 Hypotézy:

Klima školy je přímo úměrné způsobu řízení ředitelky MŠ.

Direktivní způsob řízení ovlivňuje vnitřní klima školy negativně.

Dobré mezilidské vztahy jsou nejdůležitějším faktorem rozvoje kultury školy.

7.4 Dotazníkové šetření - metody výzkumu a průběh šetření

Výzkum proběhl pomocí dotazníkového šetření a byl použit k ověření formulovaných hypotéz. Vzhledem ke specifické zkoumané oblasti, byly dotazníky pro ředitelky na e-mailové adresy mateřských škol odeslány elektronickou poštou v celkovém počtu 30.

Pět dotazníků bylo předáno osobně. Patnáct dotazníků bylo odesláno poštou na náhodně vybrané adresy mateřských škol.

Celkem se vrátilo od ředitelek mateřských škol 26 zodpovězených dotazníků, což z celkového počtu 50 odeslaných dotazníků představuje návratnost 52%. Většina těchto dotazníků byla odeslána e-mailovou poštou zpět na moji adresu ještě též den. Časový limit pro odevzdání dotazníků byl požadován po respondentech do 4 týdnů.

U dotazníků pro učitele bylo předání složitější. Přístup k osobním internetovým adresám učitelek je velmi omezený. Dotazníky byly zaslány poštou, předány osobně nebo byly požádány ředitelky škol, aby dotazníky pro učitelky, které jim byly zaslány společně s dotazníky pro ředitelky, rozdaly svým učitelkám. Takto bylo celkem posláno 60 dotazníků, návratnost byla 31 dotazníků, to je 51,6 %.

7.5 Konfigurace otázek dotazníkového šetření

Dotazníky pro ředitelky obsahovaly 15 otázek a doplňující faktografické otázky.

Uzavřených otázek, které nabízely výběr jedné z alternativních odpovědí, byly celkem 2 (otázky č. 10 a 14) a v následných grafech jejich součet tvoří 100%. Polozavřená otázka s možností vybrat nebo doplnit svoji odpověď byla otázka č. 5. Možnost více odpovědí pak nabízely ostatní otázky (č. 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13 a 15).

Dotazník pro učitelky obsahoval celkem 15 otázek. Faktografické otázky byly opět zařazeny na konec dotazníku. Otázky s jednou odpovědí byly celkem 2 (otázka č. 10 a 14). V otázce č. 5 mohly respondentky odpovědět i vlastními slovy. Možnost z výběru více alternativ odpovědí měly ostatní otázky (č. 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13 a 15). K přehlednému zpracování byly použity tabulky a grafy.

Doplňující otázky byly zařazeny na konec dotazníku a týkaly délky praxe a vzdělání respondenta. Byly nepovinné.

Vyhodnocení dotazníkového šetření obsahuje:

- 1) hodnocení dotazníků ředitelek v pomocných tabulkách a grafech
- 2) hodnocení dotazníků učitelek v pomocných tabulkách a grafech
- 3) komparace dotazníků ředitelek a učitelek a to v otázkách společných pro obě skupiny respondentů:

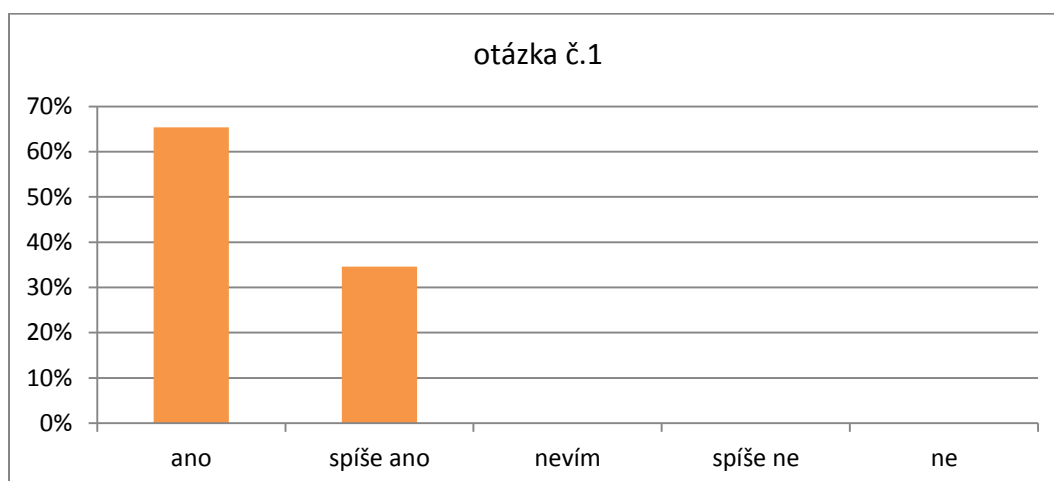
Společné otázky faktografické – délka praxe a vzdělání respondenta.

Otázky dotazníků byly ve většině obdobné, pro ředitelky koncipované tak, aby jejich odpovědi byly z jejich pohledu a u ostatních zaměstnanců tak, aby vypovídaly jejich názor.

7.5.1 Vyhodnocení odpovědí dotazníků pro ředitelky

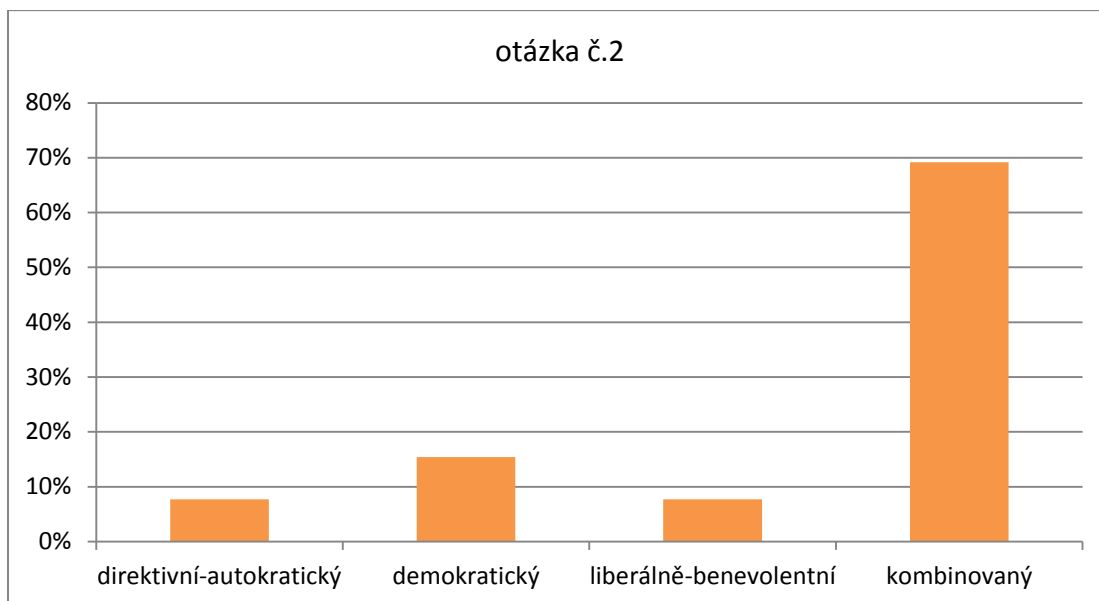
1. otázka: Považujete svoji úlohu, ředitelky MŠ, při formování kultury školy za hlavní?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celkového počtu odpovědí
		26
a) ano	17	65,4
b) spíše ano	9	34,6
c) nevím		
d) spíše ne		
e) ne		



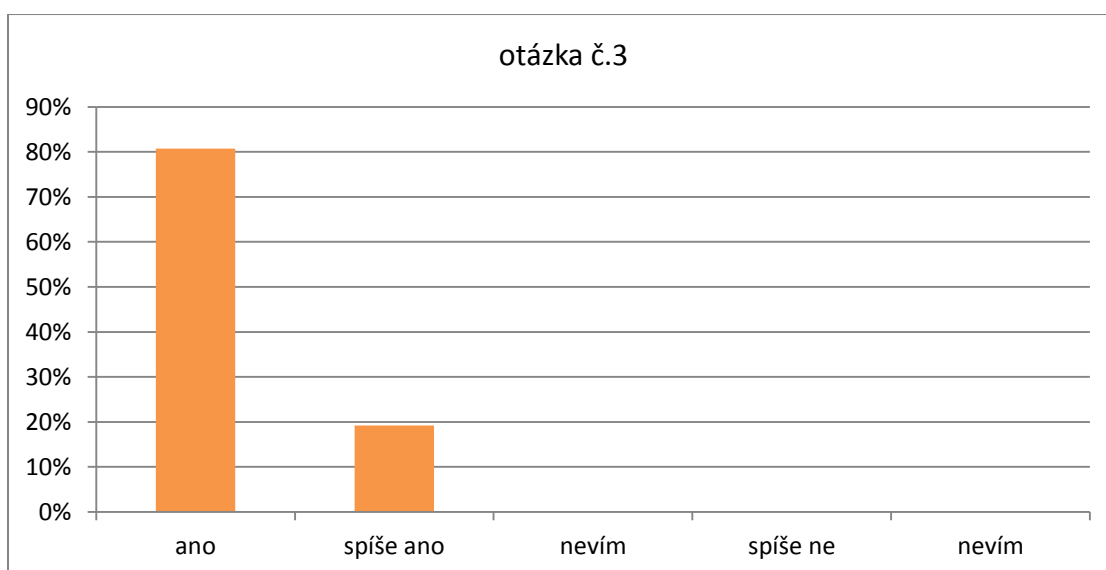
2. otázka: Jaký styl řízení uplatňujete jako ředitelka MŠ ve vztahu k zaměstnancům?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku:
a)Direktivní- autokratický	2	7,7
b)Demokratický	4	15,4
c)Liberální- benevolentní	2	7,7
d)Kombinovaný	18	69,2



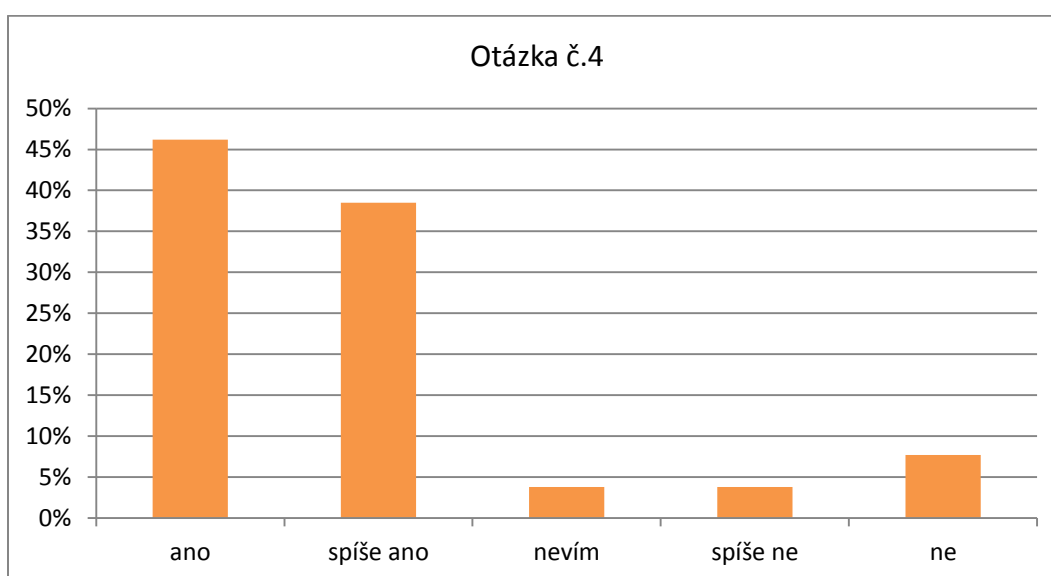
3. otázka: Myslíte si, že styl vašeho řízení má vliv na vnitřní klima školy?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	21	80,7
b) spíše ano	5	19,2
c) nevím		
d) spíše ne		
e) ne		



4. otázka: Souhlasíte s tvrzením, že direktivní autokratický způsob řízení ovlivňuje vnitřní klima školy negativně?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	12	46,2
b) spíše ano	10	38,5
c) nevím	1	3,8
d) spíše ne	1	3,8
e) ne	2	7,7



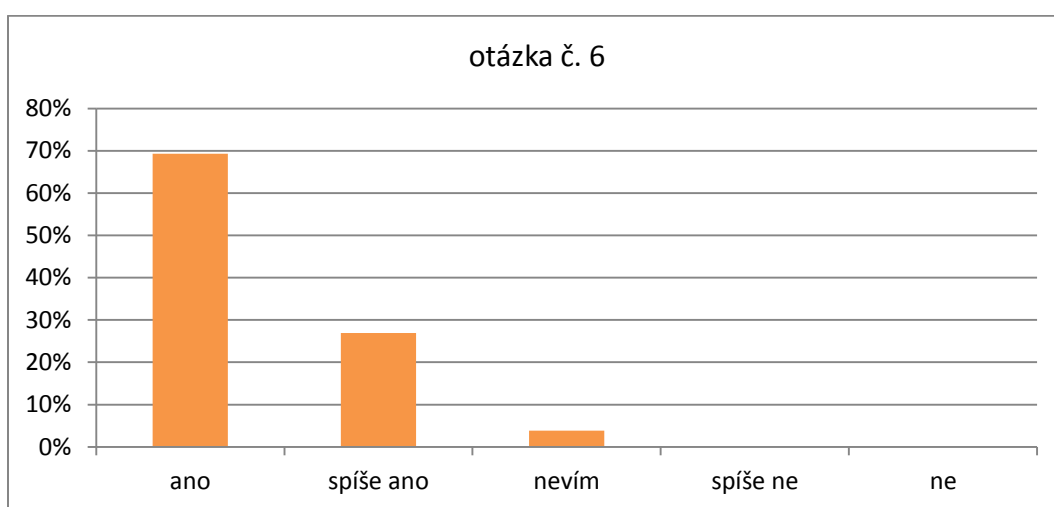
5. otázka: Domníváte se, že je nutné něco změnit, abyste ovlivnila pozitivně klima školy?

(delegování pravomocí, komunikační systém, konkrétní stanovení rolí, systém hodnocení, mezilidské vztahy, administrativní zatížení ředitelky školy)

Na tuto otázku mohly odpovědět ředitelky z možností v závorce nebo svými vlastními slovy. Nejčastější odpovědi ředitelek byly: administrativní zatížení ředitelky a teprve potom následovalo: delegování pravomocí. V rozhovorech s ředitelkami k této otázce jsem se dozvěděla, že administrativa zatěžuje ředitelky MŠ tolik, že by potřebovaly mít k dispozici administrativní pracovníci, které by mohly předat, například agendu spojenou s vyřizováním pošty, spisovou službou, nebo archivnictvím. Některé ředitelky by upřednostnily pracovníka, který by zastával ekonomické záležitosti.

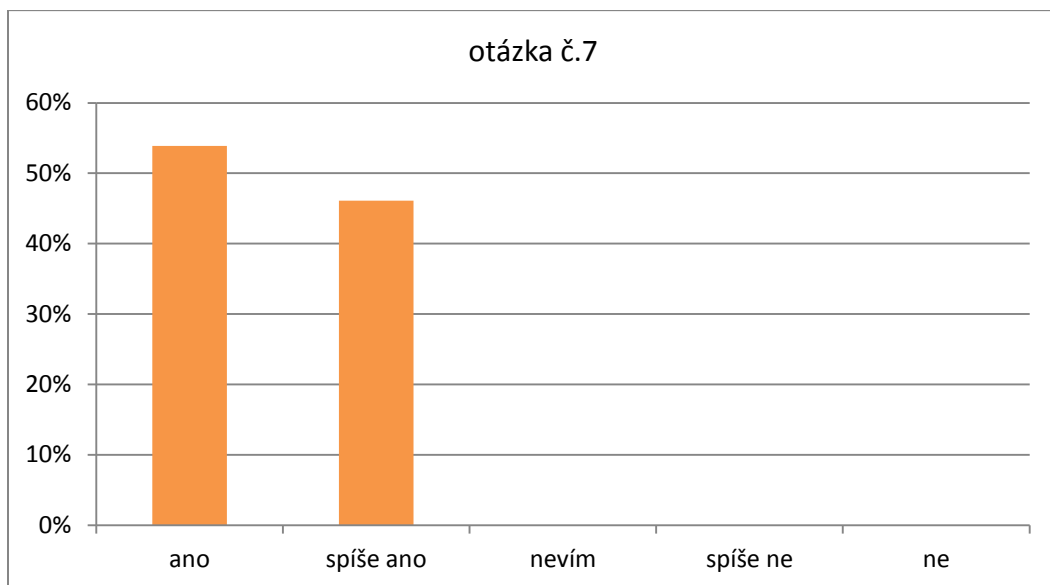
6. otázka: Považujete pracovní vztahy s ostatními pracovníky za korektní?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	18	69,3
b) spíše ano	7	26,9
c) nevím	1	3,8
d) spíše ne		
e) ne		



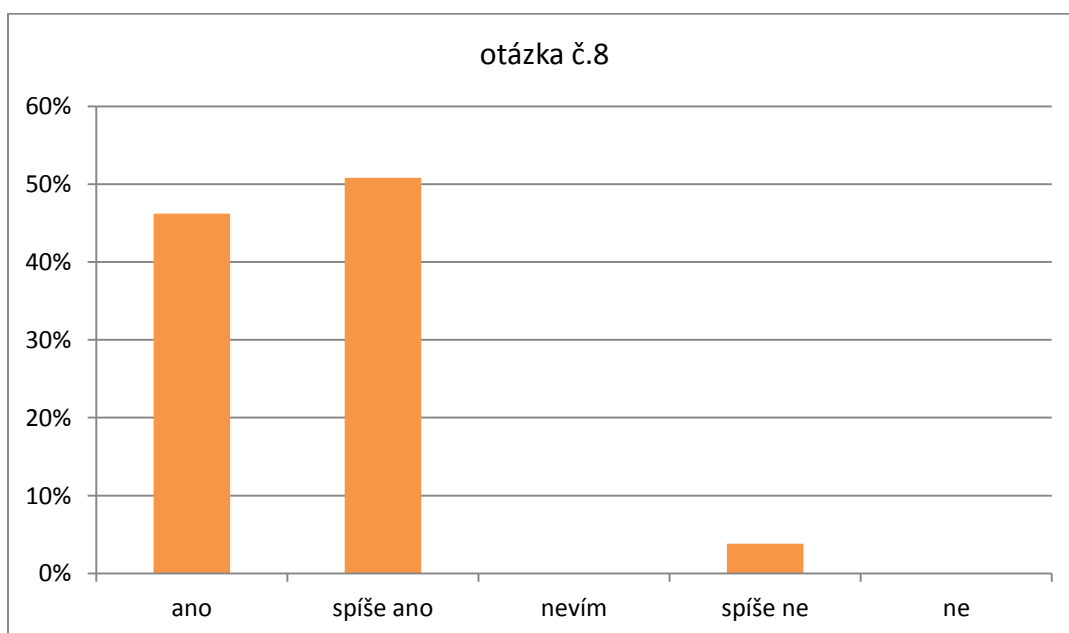
7. otázka: Domníváte se, že zaměstnanci důvěřují Vašemu vedení školy?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	14	53,9
b) spíše ano	12	46,1
c) nevím		
d) spíše ne		
e) ne		



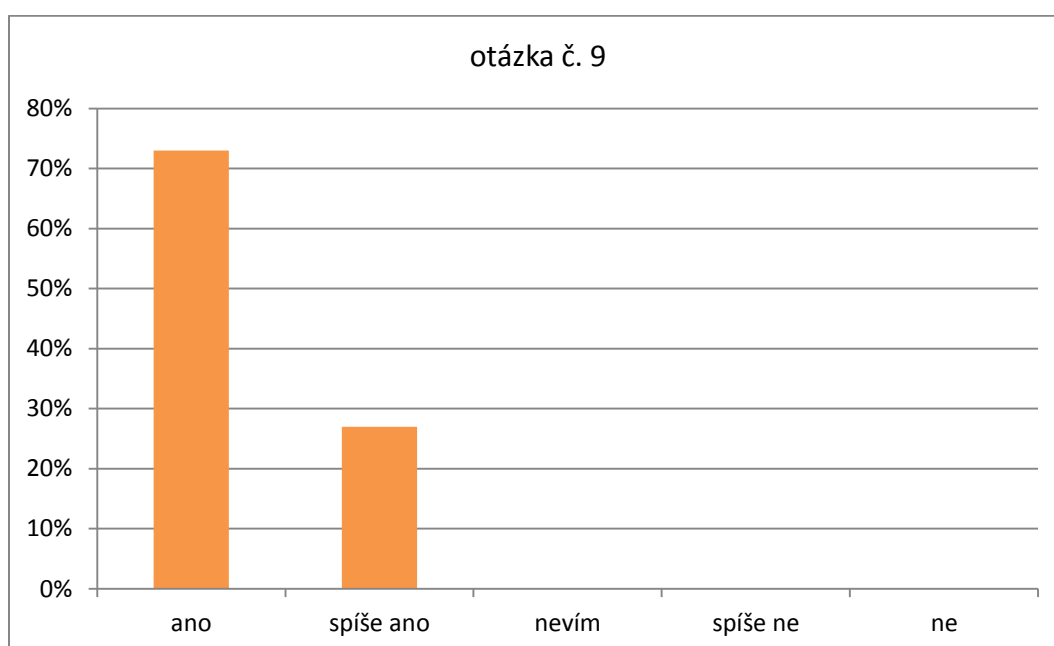
8. otázka: Daří se Vám konfliktní situace v rámci pracovních vztahů na škole řešit?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	12	46,2
b) spíše ano	13	50,0
c) nevím		
d) spíše ne	1	3,8
e) ne		



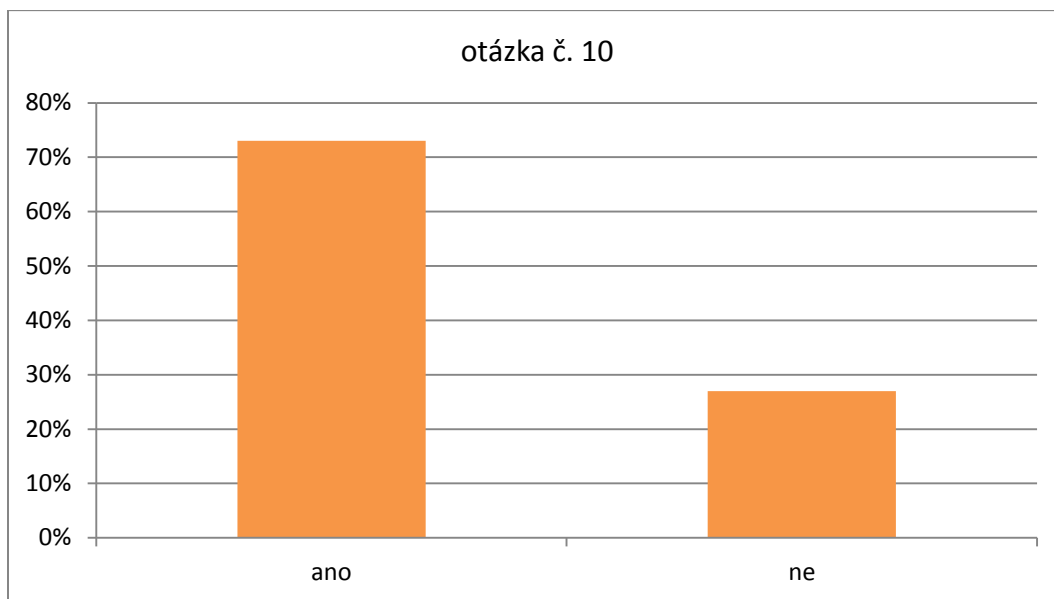
9. otázka: Považujete dobré mezilidské vztahy za nejdůležitější faktor rozvoje kultury školy?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	19	73,0
b) spíše ano	7	27,0
c) nevím		
d) spíše ne		
e) ne		



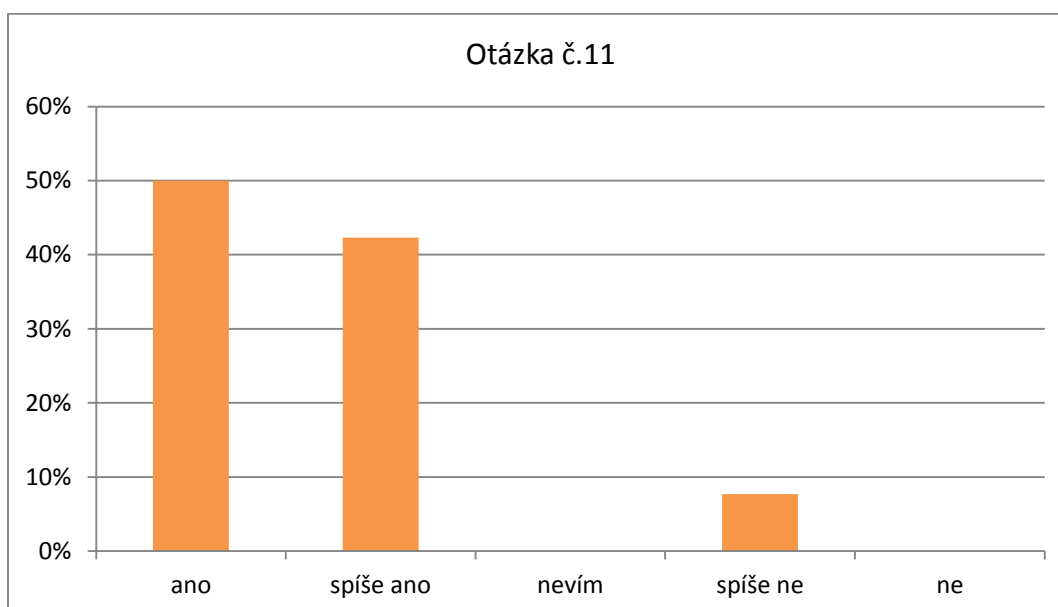
10. otázka: Máte společně se zaměstnanci jasně stanovená pravidla, jaké způsoby jednání jsou správné, a jaké nikoliv?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	19	73,0
b) ne	7	27,0



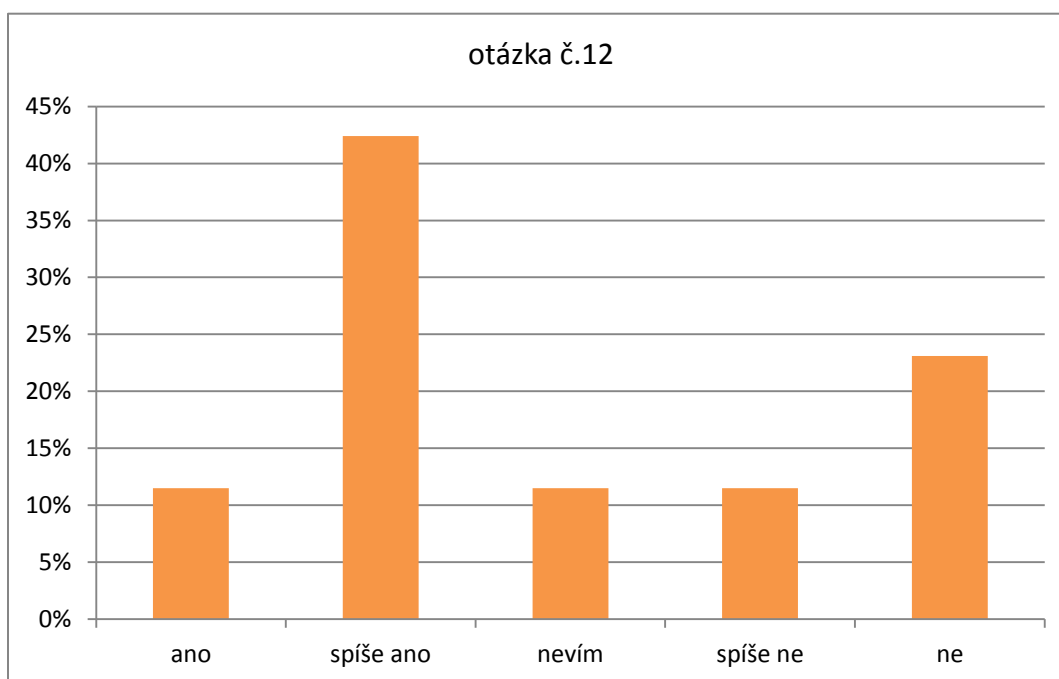
11. otázka: Sdílíte Ve Vaší MŠ společné normy a postoje s většinou zaměstnanců?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	13	50,0
b) spíše ano	11	42,3
c) nevím		
d) spíše ne	2	7,7
e) ne		



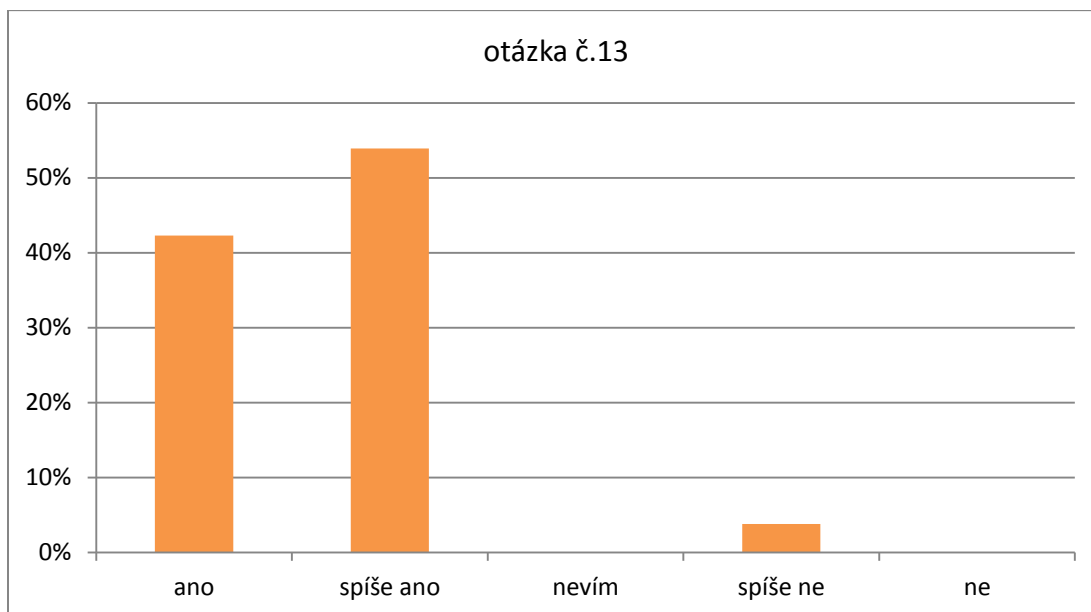
12. otázka: Přináší nerespektování společných hodnot ve vašem kolektivu problémy?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	3	11,5
b) spíše ano	11	42,4
c) nevím	3	11,5
d) spíše ne	3	11,5
e) ne	6	23,1



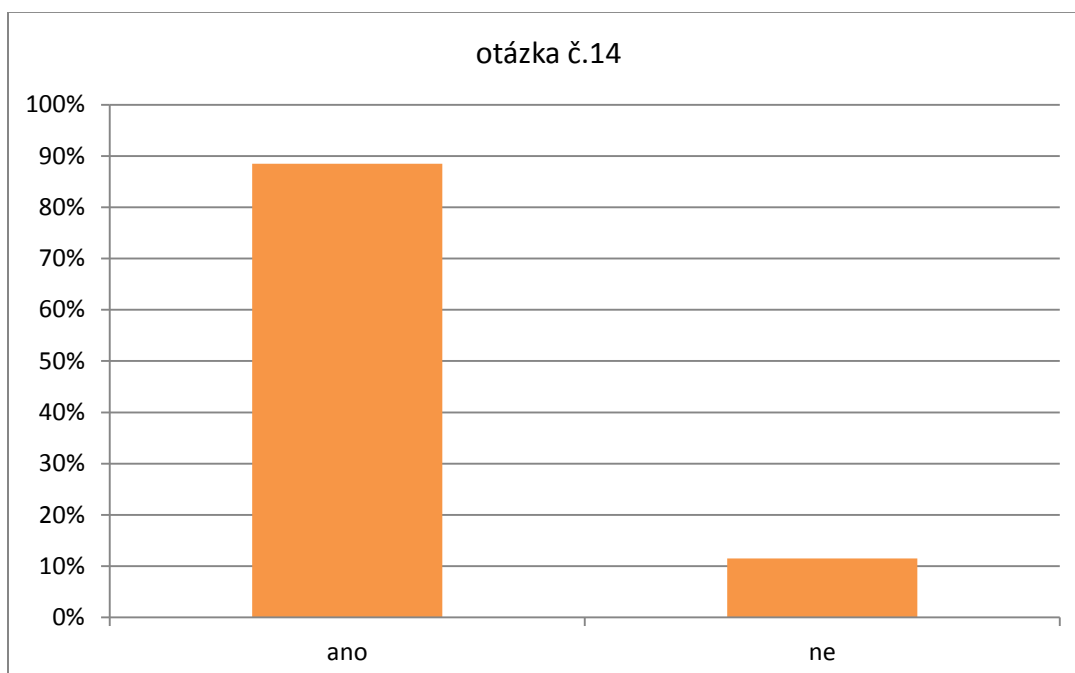
13. otázka: Jsou mezilidské vztahy zaměstnanců Vaší MŠ vyrovnané a vedou k týmové spolupráci?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	11	42,3
b) spíše ano	14	53,9
c) nevím		
d) spíše ne	1	3,8
e) ne		



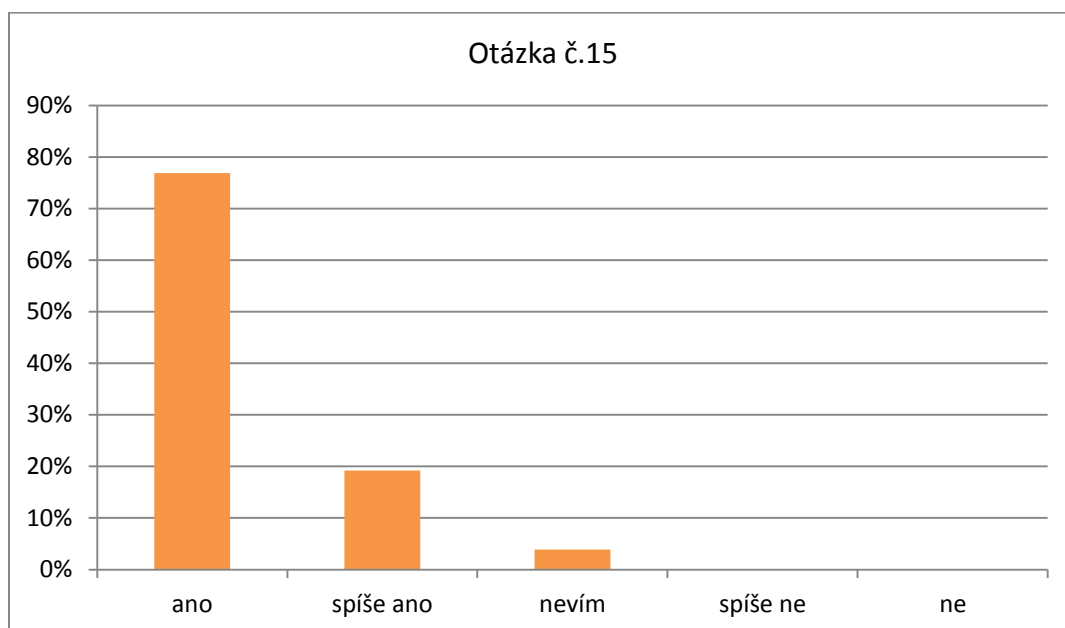
14. otázka: Pořádáte společně se zaměstnanci neformální akce a setkání?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	23	88,5
b) ne	3	11,5



15. otázka: Jak se projevuje vnitřní klima na celkovém obrazu kultury Vaší školy?

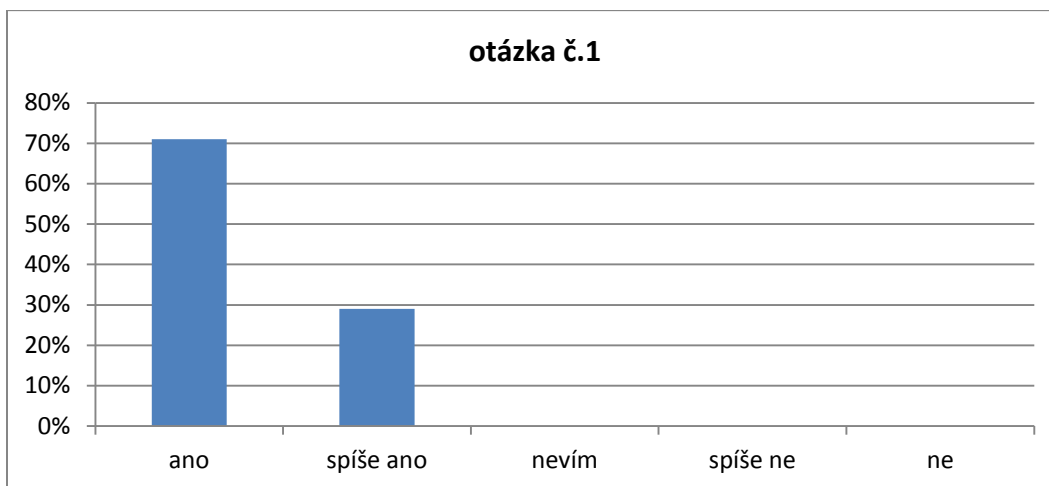
Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) pozitivně	20	76,9
b) spíše pozitivně	5	19,2
c) neutrálně	1	3,9
d) spíše negativně		
e) negativně		



7.5.2 Vyhodnocení odpovědí dotazníků pro učitelky

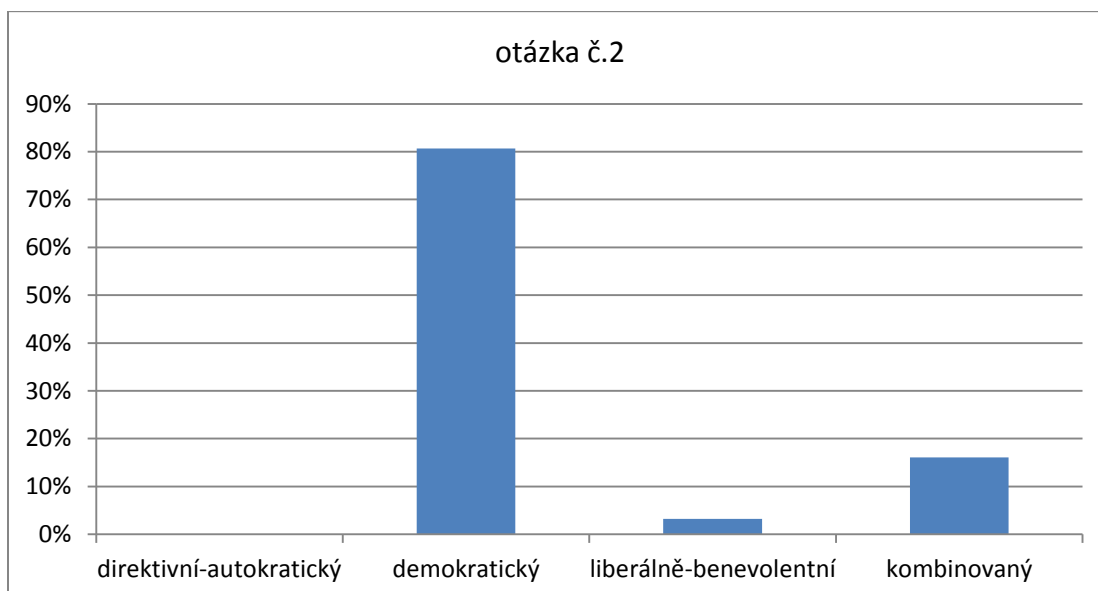
1. otázka: Považujete úlohu ředitelky MŠ, při formování kultury školy za hlavní?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí 31
a) ano	22	71,0
b) spíše ano	9	29,0
c) nevím		
d) spíše ne		
e) ne		



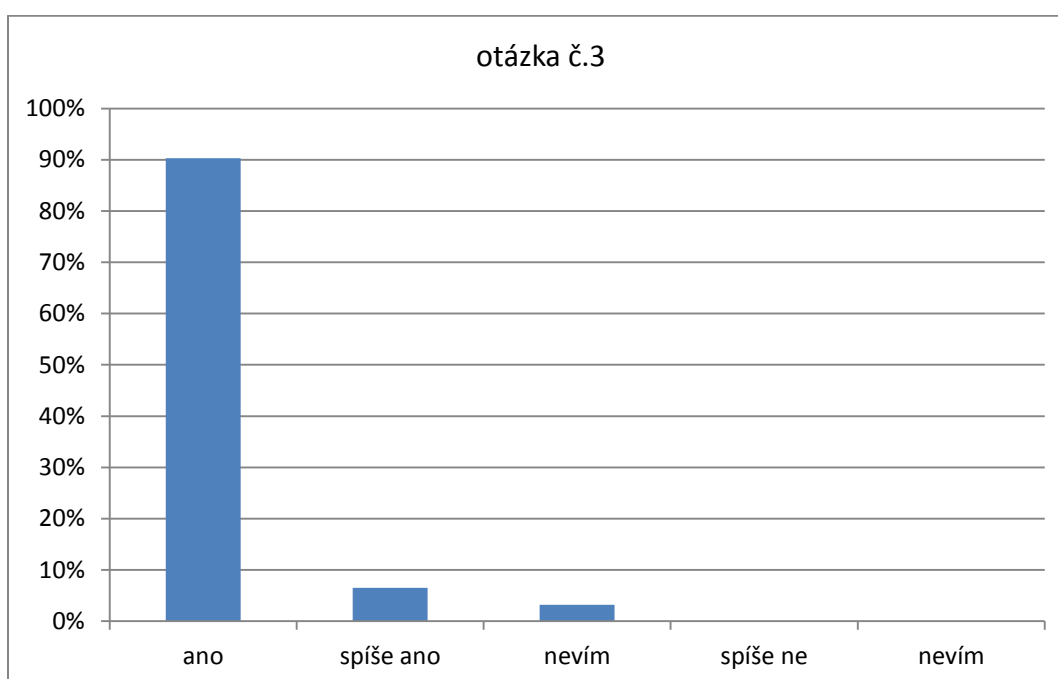
2. otázka: Jaký styl řízení uplatňuje ředitelka ve Vaší MŠ ve vztahu k zaměstnancům?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku:
a)Direktivní- autokratický		
b)Demokratický	25	80,7
c)Liberální- benevolentní	1	3,2
d)Kombinovaný	5	16,1



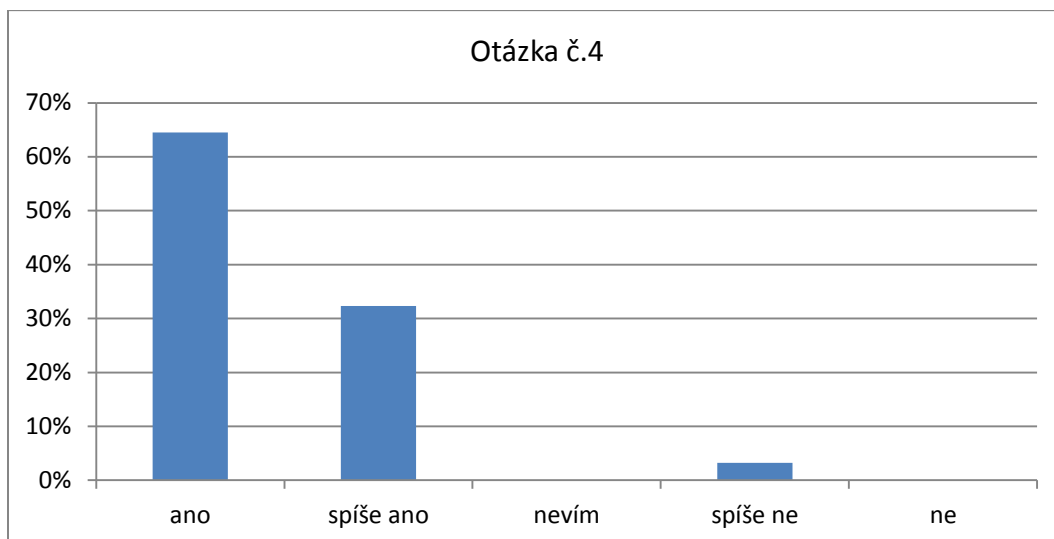
3. otázka: Myslíte si, že styl řízení má vliv na vnitřní klima školy?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	28	90,3
b) spíše ano	2	6,5
c) nevím	1	3,2
d) spíše ne		
e) ne		



4. otázka: Souhlasíte s tvrzením, že direktivní – autokratický způsob řízení ovlivňuje vnitřní klima školy negativně?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	20	6,5
b) spíše ano	10	32,3
c) nevím		
d) spíše ne	1	3,2
e) ne		

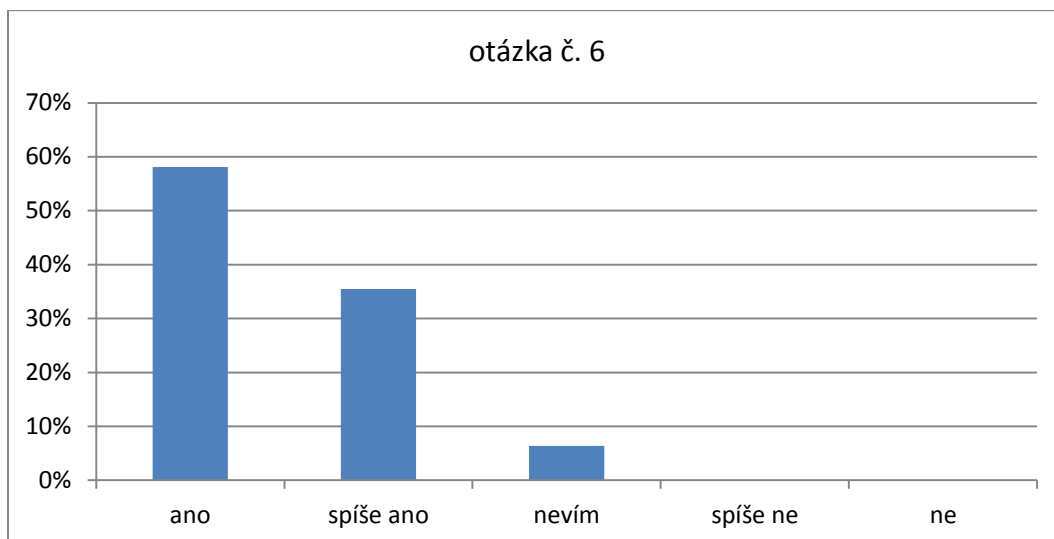


5. otázka: Domníváte se, že je nutné něco změnit, aby ředitelka ovlivnila pozitivně klima školy? (delegování pravomocí, komunikační systém, konkrétní stanovení rolí, systém hodnocení, mezilidské vztahy, administrativní zatížení ředitelky školy)

V této otázce se mohly učitelky vyjádřit také vlastními slovy. Očekávala jsem, že v porovnání s dotazníky ředitelek, budou odpovědi rozdílné. Učitelky se shodují s ředitelkami. Domnívají se, že je nutné změnit administrativní zatížení ředitelky školy, uvědomují si, kolik času věnuje ředitelka této administrativní práci. Dále uvádějí potřebu změnit delegování pravomocí a úkolů ředitelkou. Jedna z respondentek dodala: Být důsledná. A další uvedla: Mít poslední slovo.

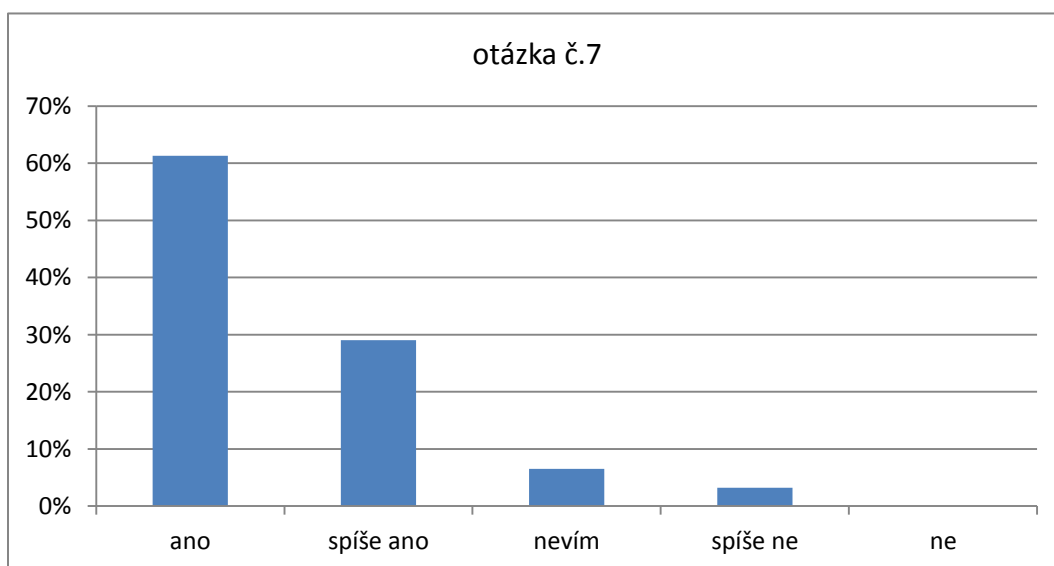
6. otázka: Považujete pracovní vztahy s ostatními pracovníky za korektní?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	18	58,1
b) spíše ano	11	35,5
c) nevím	2	6,4
d) spíše ne		
e) ne		



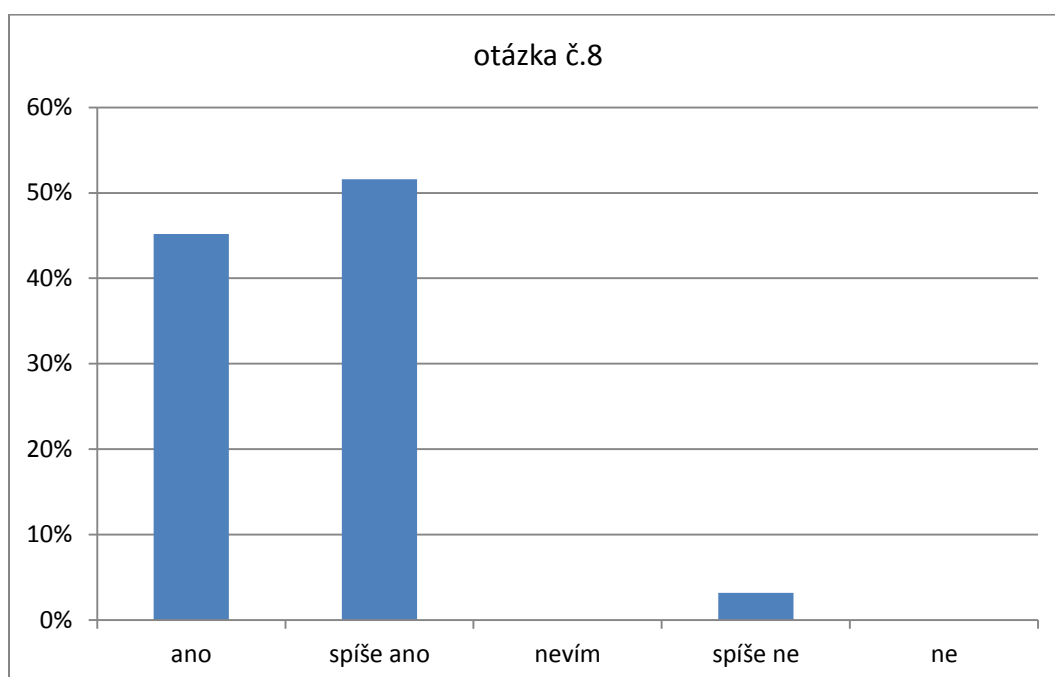
7. otázka: Domníváte se, že ve Vaší škole zaměstnanci důvěřují vedení školy?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	19	61,3
b) spíše ano	9	29,0
c) nevím	2	6,5
d) spíše ne	1	3,2
e) ne		



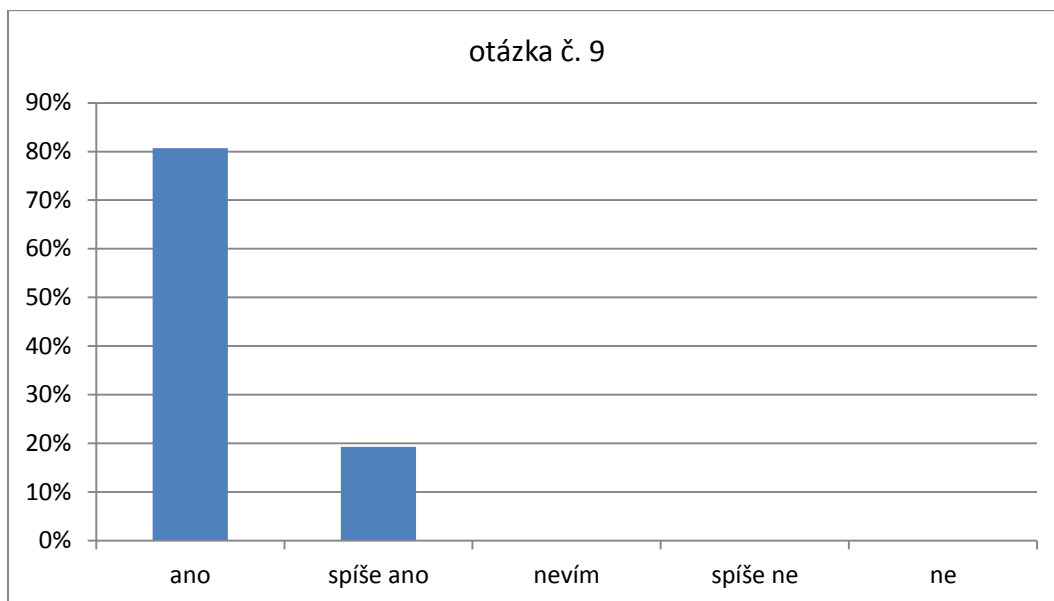
8. otázka: Daří se Vám konfliktní situace v rámci pracovních vztahů společně řešit?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	14	45,2
b) spíše ano	16	51,6
c) nevím		
d) spíše ne	1	3,2
e) ne		



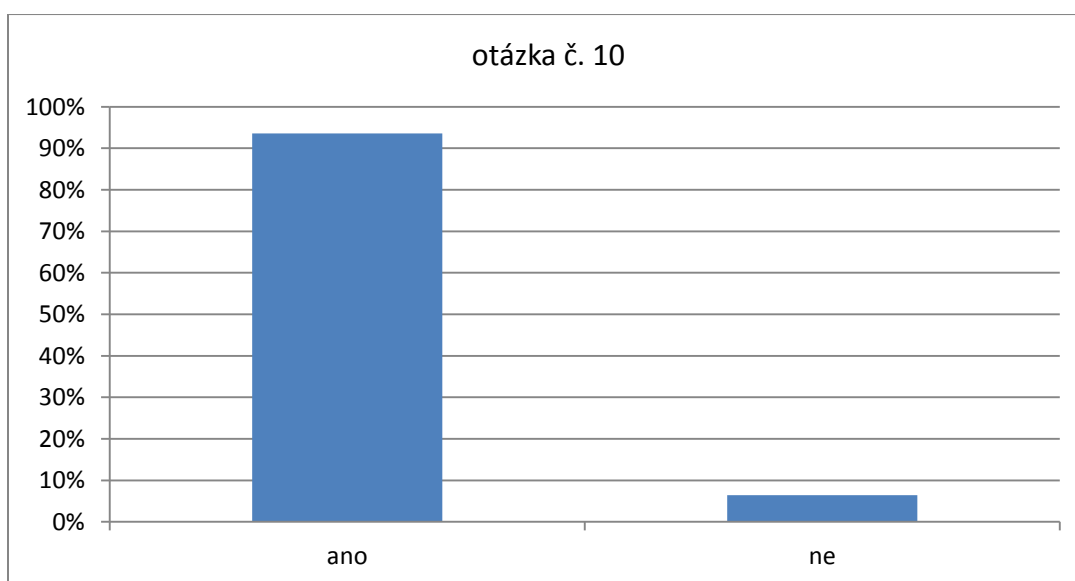
9. otázka: Považujete dobré mezilidské vztahy za nejdůležitější faktor rozvoje kultury školy?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	25	80,7
b) spíše ano	6	19,3
c) nevím		
d) spíše ne		
e) ne		



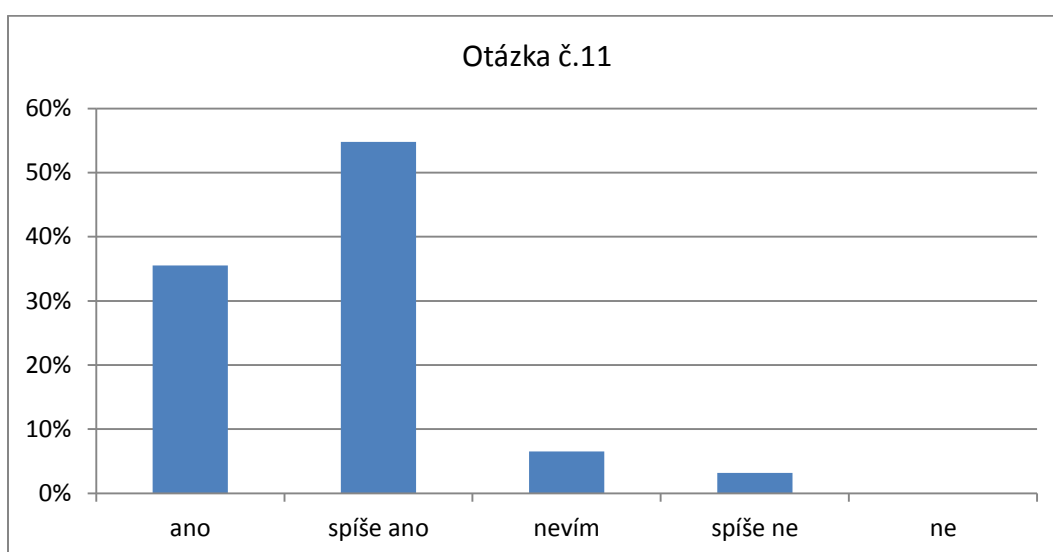
10. otázka: Máte společně s vedením školy jasně stanovená pravidla, jaké způsoby jednání jsou správné, a jaké nikoliv?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	29	93,6
b) ne	2	6,4



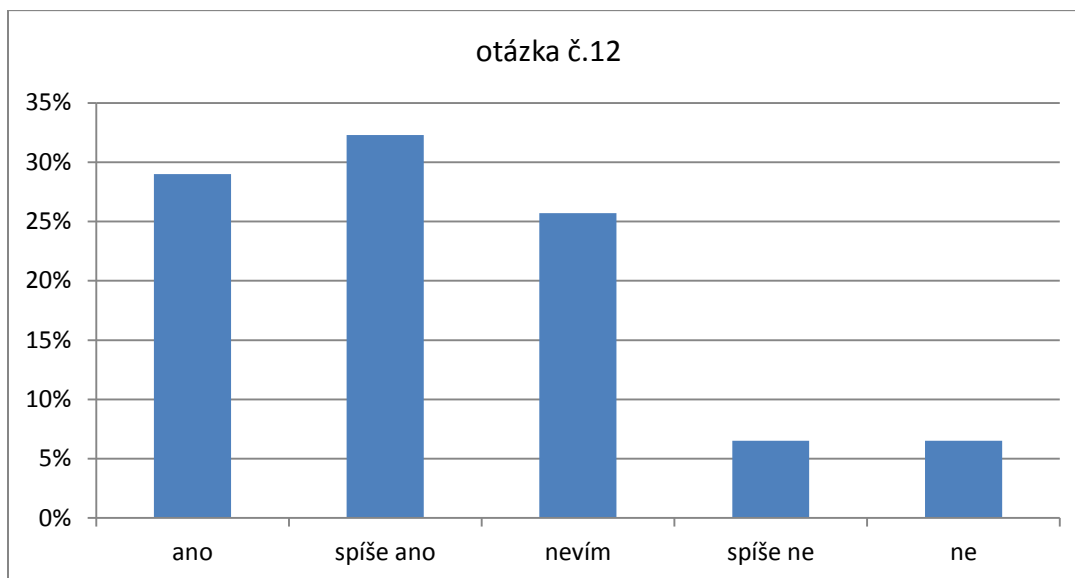
11. otázka: Sdílíte ve Vaší MŠ společné normy a postoje společně s ostatními zaměstnanci?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	11	35,5
b) spíše ano	17	54,8
c) nevím	2	6,5
d) spíše ne	1	3,2
e) ne		



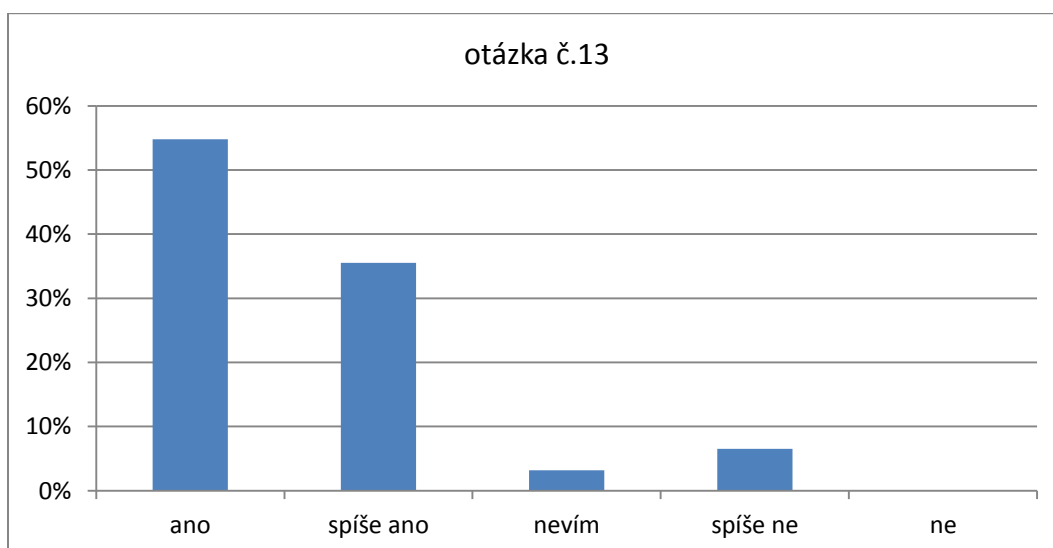
12. otázka: Přináší nerespektování společných hodnot ve vašem kolektivu problémy?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	9	29,0
b) spíše ano	10	32,3
c) nevím	8	25,7
d) spíše ne	2	6,5
e) ne	2	6,5



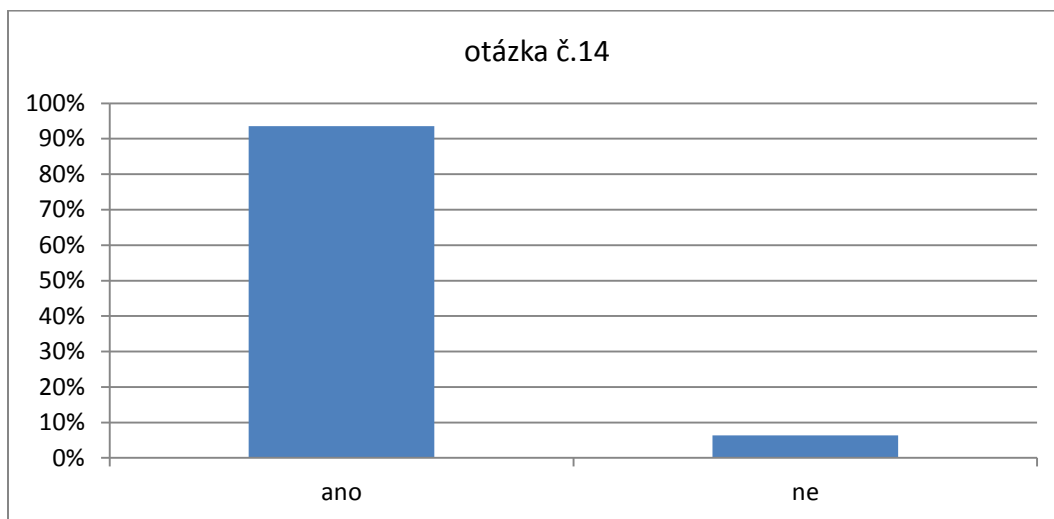
13. otázka: Jsou mezilidské vztahy zaměstnanců Vaší MŠ vyrovnané a vedou k týmové spolupráci?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	17	54,8
b) spíše ano	11	35,5
c) nevím	1	3,2
d) spíše ne	2	6,5
e) ne		



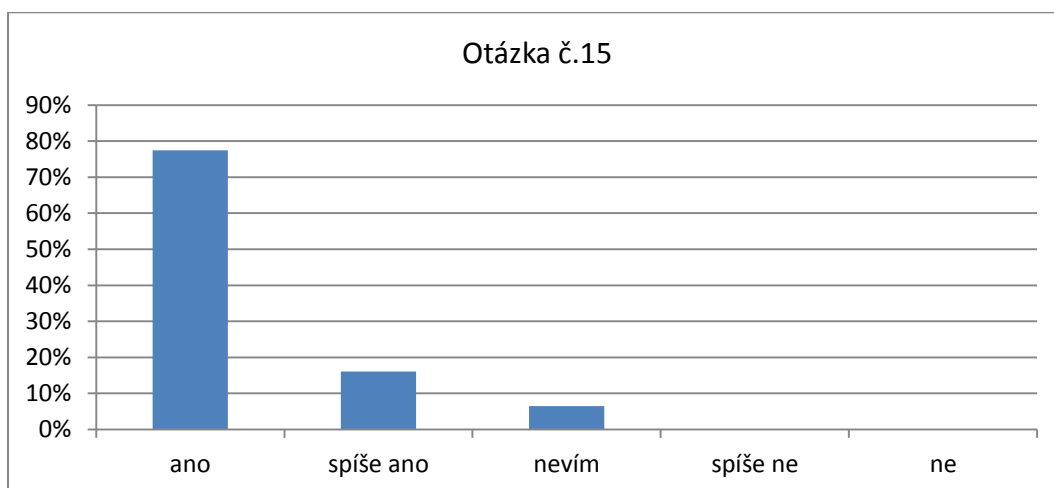
14. otázka: Pořádáte společně s vedením školy a zaměstnanci neformální akce a setkání?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) ano	29	93,6
b) ne	2	6,4



15. otázka: Jak se projevuje vnitřní klima na celkovém obrazu kultury Vaší školy?

Možnosti odpovědí:	Četnost odpovědí:	% podíl z celku odpovědí:
a) pozitivně	24	77,4
b) spíše pozitivně	5	16,1
c) neutrálně	2	6,5
d) spíše negativně		
e) negativně		



7.6 Interpretace výsledků výzkumu

Výzkum srovnával celkem 57 vrácených dotazníků. Z toho bylo 26 dotazníků vyplněno ředitelkami mateřských škol a 31 dotazníků bylo vyplněno učitelkami.

Počet vrácených dotazníků je možno považovat za dostačující pro objektivní výzkum. Analýzou byl zjištěn současný stav názoru respondentů k otázce, zda je klima školy přímo úměrné způsobu řízení ředitelky MŠ, zda direktivní způsob řízení ovlivňuje vnitřní klima školy negativně, a konečně, že dobré mezilidské vztahy jsou nejdůležitějším faktorem rozvoje kultury školy.

Z odpovědí, které byly dány na jednotlivé otázky, lze usoudit, že v podstatě byly zodpovězeny a potvrzeny hypotézy, které byly stanoveny v této práci.

Hypotéza: Klima školy je přímo úměrné způsobu řízení ředitelky MŠ.

Byla potvrzena.

Hypotéza: Direktivní způsob řízení ovlivňuje vnitřní klima školy negativně.

Byla potvrzena.

Hypotéza: Dobré mezilidské vztahy jsou nejdůležitějším faktorem rozvoje kultury školy.

Byla potvrzena.

7.6.1 Komentář k odpovědím z výsledků dotazníků zaslaných ředitelkám mateřských škol:

1. Z výsledků vyplývá, že většina ředitelek považuje svoji úlohu při formování kultury školy za hlavní.
2. Většina ředitelek MŠ uvedla jako uplatňovaný styl řízení ve vztahu k zaměstnancům jako kombinovaný. Při doplňujících dotazech a rozhovorech toto vysvětlovaly tím, že v podstatě se jedná o demokratický styl řízení, ale v ojedinělých případech, kdy není z různých důvodů čas a větší prostor pro diskusi, musejí přistoupit v rozumné míře i k použití autoritativního rozhodnutí.
3. 80% ředitelek vysloveno, že styl jejich řízení má vliv na vnitřní klima školy, ostatní ředitelky tuto možnost také připouštějí – spíše ano.

4. S tvrzením, že direktivní- autokratický způsob řízení ovlivňuje vnitřní klima školy negativně, souhlasilo 46,2 % z dotázaných a dalších 38,5 % připustilo možnost spíše ano, z čehož vyplývá, že stanovená hypotéza byla potvrzena.
5. Na tuto otázku mohly odpovědět ředitelky z možností v závorce nebo svými vlastními slovy. Nejčastější odpovědi ředitelek byly: administrativní zatížení ředitelky a teprve potom následovalo: delegování pravomocí. V rozhovorech s ředitelkami k této otázce jsem se dozvěděla, že administrativa zatěžuje ředitelky MŠ tolik, že by potřebovaly, aby měly k dispozici administrativní pracovníci, které by mohly předat například agendu spojenou s vyřizováním pošty, spisovou službu, archivnictví a některé z nich uvedly i ekonomické záležitosti.
6. Ředitelky MŠ považují pracovní vztahy s ostatními pracovníky za korektní.
7. Ředitelky MŠ se domnívají, že zaměstnanci důvěřují jejich vedení školy. Žádná z dotazovaných ředitelek o tom nepochybuje, ani neuvádí odpověď nevim, což svědčí o vysokém standardu řízení škol a sebedůvěře oslovených respondentů.
8. V otázce řešení konfliktů v rámci pracovních vztahů opět převažují odpovědi kladné a to výrazným poměrem nad ojedinělými negativními, které přiznalo pouhé 3,8 % respondentů.
9. Ředitelky MŠ se v této otázce vyjádřily 73 % ano a 27% spíše ano, takže v celkovém výsledku jde o kladné odpovědi a dá se vyvodit závěr, že ředitelky MŠ považují dobré mezilidské vztahy za nejdůležitější faktor rozvoje kultury školy. Je významné, že nikdo z respondentů neodpovídal negativně nebo nejistě.
10. V 73 % případů mají školy jasně stanovená pravidla, jaké způsoby jednání jsou správné a jaké nikoliv. 27 % odpovědí je negativních, z čehož vyplývá, že v některých MŠ nejsou taková pravidla stanovená nebo jasně vymezená. Při dotazech a osobních rozhovorech na toto téma, některé ředitelky připouštěly, že nemají se zaměstnanci žádná psaná pravidla, ale že nepsané zásady v podstatě fungují „jakoby samy“.
11. V této otázce dospěla většina ředitelek MŠ také ke kladným odpovědím. Pouze 7,7 % odpovědělo, že společné normy a postoje nesdílí s většinou zaměstnanců. V takových případech je ředitelka MŠ stavěna před své spolupracovníky do

konfrontací, které jí její řídicí práci neusnadňují, ale má na takový postoj a názor právo. V tomto případě bych doporučovala ředitelce MŠ provést analýzu stavu a zjistit důvody nejednotnosti ve sdílení společných norem a názorů, protože by se jí mohlo podařit pochopit situaci, navodit proces změny ve prospěch sdílení společných norem a názorů, a tím lépe využít schopnosti organizace zvýšit vlastní úroveň kultury školy.

12. Součet kladných odpovědí ředitelce MŠ převažuje nad odpověďmi negativními a odpověďmi nevím, z čehož lze usoudit, že nerespektování společných hodnot v kolektivu přináší problémy. Ostatní respondenti, buď otázce nechtěli rozumět a nebo se domnívají, že spíše nerespektování společných hodnot problémy nepřináší a tuto možnost nepřipustili.
13. Na tuto otázku celkem kladně odpovědělo, v součtu ano a spíše ano, 96,2 % ředitelce MŠ. Je velice povzbuzující, že mají vyrovnané mezilidské vztahy na školách a ty vedou k týmové práci. Pouze 3,8 % ředitelce uvádí, že spíše ne...tj. připouštějí, že na jejich školách nejsou mezilidské vztahy vyrovnané a nevedou k týmové práci.
14. 88,5 % dotázaných ředitelce pořádá se svými zaměstnanci také neformální akce a setkání. Při dalších doplňujících rozhovorech jsem zjistila, že tyto neformální akce jsou často dobrým místem a prostředím k řešení některých problémů. Ředitelky mi ze svých zkušeností potvrdily, že se jim při takových neformálních příležitostech podařilo navázat se spolupracovníky lepší vzájemné vztahy. I tady je však správné zachovat určité normy a pravidla.
15. Pozitivně se projevuje vnitřní klima školy na celkovém obrazu kultury školy v 76,9% případů, spíše pozitivně v 19,2 % případů a nejisté odpovědi typu nevím označila ostatní 3,9 % ředitelce MŠ. V tomto případě žádný z respondentů neoznačil negativní odpověď. Z toho vyplývá, že ředitelky chápou vliv vnitřního klimatu na celkovou kulturu školy. Navíc otázka byla směřována na jejich školu a z toho vyplývá, že na jejich školách je vnímáno pozitivně vnitřní klima školy, které se následně odráží v celkovém obrazu kultury školy v naprosté většině, součtem všech kladných odpovědí v 96,1%.

7.6.2 Komentář k odpovědím z výsledků dotazníků zaslanych učitelkám škol:

Dotazníkového šetření se z ostatních zaměstnanců škol účastnily učitelky mateřských škol.

1. 71 % zaměstnanců považuje úlohu ředitelky školy při formování kultury školy za hlavní, 29 % zaměstnanců se k této odpovědi také přiklání- spíše ano.
2. 80,7 % zaměstnanců uvádí, že jejich ředitelka uplatňuje demokratický styl řízení.
Žádný z dotazovaných neuvedl styl direktivní- autokratický.
3. 90,3 % všech dotázaných uvedlo, že si myslí, že styl řízení má vliv na vnitřní klima školy.
4. S tvrzením, že direktivní způsob řízení ovlivňuje vnitřní klima školy negativně, souhlasilo bez výhrady 6,5 % a spíše ano 32,3 %. 3,2 % uvedlo, že spíše ne a ostatní se nevyjádřili.
5. V této otázce měly možnost vyjádřit se učitelky také vlastními slovy. Přesto, že jsem očekávala rozdíly v názorech na tuto otázku v porovnání s dotazníky ředitelek, se názory a odpovědi shodují. Ředitelky i učitelky se domnívají, že je nutné zmírnit administrativní zatížení ředitelky školy, uvědomují si, kolik času věnuje ředitelka této administrativní práci. Dále uvádějí potřebu změnit delegování pravomocí a úkolů ředitelkou.
6. Korektní vztahy se zaměstnavatelem potvrdilo 58,1 %, spíše ano uvedlo dalších 35,5 % zaměstnanců. Pouze 6,4% se vyjádřilo ve smyslu nevím. Pozitivní je, že ve většině jsou korektní vztahy potvrzeny a potvrzují je ve svých dotaznících i ředitelky. Výrazně menší skupina uvádí negativní odpovědi, lze zvažovat, proč tuto odpověď uvedly, ale není účelem vyvozovat spekulativní závěry.
7. Názor, že zaměstnanci důvěřují vedení školy, kladně uvedlo 61,3%, odpověď spíše ano uvedlo dalších 29 % a tím vyjádřili vysokou míru důvěry ve vedení škol. Není však zanedbatelné, že 6,5% zaměstnanců označilo odpověď nevím, a 3,2 % zápornou odpověď spíše ne. Zde se dá usuzovat, že na všech školách tomu není stejně, a že jsou zaměstnanci v některých případech k vedení škol nedůvěřiví. Je však potěšující, že toto procentuální vyjádření je ještě pod hranicí 10 % a převažuje důvěra ve vedení škol ve více než 90% případů dotázaných zaměstnanců.

8. U této otázky odpovědělo 45,2 % zaměstnanců, že ano a 51,6% odpovědělo, že spíše ano. Vypovídá o tom, že kolektivy dobře spolupracují, konfliktní situace zvládají a daří se jim je řešit. Při vyčíslení negativních odpovědí, které byly celkem 3,2 % a uváděly, že spíše ne, lze opět uvažovat, že některé školy mají i takové podmínky, že konfliktní situace se z nějakých důvodů řešit nedaří. Doporučuji provést analýzu, zjistit proč tomu tak je a pokusit se najít řešení.
9. Považujete dobré mezilidské vztahy za nejdůležitější faktor rozvoje kultury školy?
Výsledek 80,7 % ano a 19,3% spíše ano je v celkovém smyslu kladný a potvrzuje, že mezilidské vztahy jsou považovány za nejdůležitější faktor rozvoje kultury školy. Zaměstnanci MŠ a ředitelky MŠ mají v této otázce obdobný názor.
Potvrzuje se tím také v této práci uvedená hypotéza.
10. Máte společně s vedením školy jasně stanovená pravidla, jaké způsoby jednání jsou správné, a jaké nikoliv? Odpověď ano: 93,6 %, odpověď ne: 6,4 %.
11. Sdílíte ve Vaší MŠ společné normy a postoje společně s ostatními zaměstnanci? Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že všichni společně sdílejí v 35,5 % a spíše ano v 54,8 % případů dotázaných. Ostatní neví v 6,5 % případů a spíše ne uvádějí 3,2 % dotázaných zaměstnanců. Ne všichni musejí společné normy a postoje sdílet, důležitější je, aby je respektovali a postupně našli společnou vůli je začít sdílet.
12. Otázka: „Přináší nerespektování společných hodnot ve vašem kolektivu problémy?“ byla zodpovězena ne zcela jednoznačně. 29 % (ano) a 32,3% (spíše ano) se přiklání ke kladným odpovědím, ale je také uvedeno zastoupení odpovědí nevím (25,7 %) a negativní odpovědi v počtu 6,5 % spíše ne a 6,5 % ne. Zde se odpovědi odlišují od odpovědí ředitelky MŠ. Učitelky se také jako ředitelky přiklání v kladných odpovědích (ano a spíše ano) k názoru, že nerespektování společných hodnot v jejich kolektivu přináší problémy, ale některé (25,7%) odpověděly, že neví. Odpovědi negativní (spíše ne a ne) v celkovém součtu 13%, uvedly učitelky tam, kde nerespektování společných hodnot problémy nepřináší, (protože společné hodnoty jsou respektovány), uvedly mimo dotazník v rozhovoru.
13. V této otázce se významně shodují názory ředitelky a učitelky a většina odpovědí byla kladných. Vyjádřeno odpovědí ano bylo 54,8 % a spíše ano 35,5%, což v součtu kladných vyjádření, že mezilidské vztahy jsou významným faktorem a vedou k týmové práci, znamená celkem 90,3% ze všech odpovědí. Porovnáním odpovědí ředitelky a

učitelek k této otázce jsem dospěla k názoru, že se shodují a to velmi významně. Odpovědi nevím a spíše ne vyjadřují necelých 10%.

14. Na otázku, zda jsou pořádány společně s vedením školy neformální akce a setkání, odpovědělo 93,6 % ano a pouze 6,4 % ne. Podobně jako ředitelky škol jsou odpovědi ve většině kladné. Na školách se neformálními akcemi a různými typy společných setkání vytvářejí dobré mezilidské vztahy, pracovní a společenské i osobní vztahy se utužují.
15. Jak se projevuje vnitřní klima na celkovém obrazu kultury Vaší školy? Vnitřní klima vnímá jako významný atribut, který ovlivňuje obraz kultury svojí školy celkem 77,4 % bez výhrad (ano), spíše ano uvedlo 16,1 % a dalších 6,5% respondentů odpovědělo, že neví. Žádná z odpovědí nebyla negativní. Učitelky si dobře uvědomují, že vnitřní klima jejich škol má vliv na celkový obraz kultury školy. Učitelky ve shodě s ředitelkami uvádějí, že vnitřní klima svých škol, které se odráží, na celkovém obrazu kultury vnímají pozitivně.

7.6.3 Srovnání výsledků obou dotazníků v grafech – komparace:

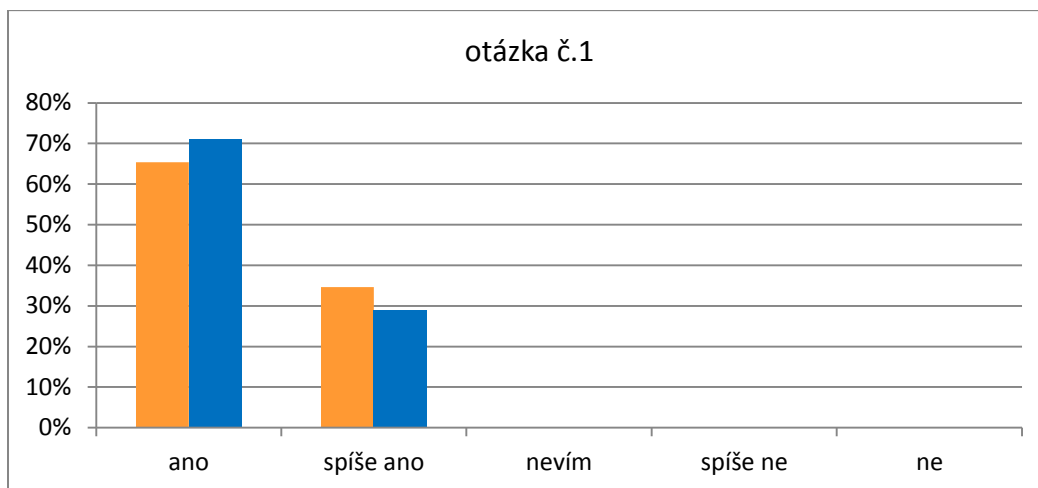
Legenda k dotazníkům:

Označení odpovědí z dotazníků ředitelek: okrová barva sloupce

Označení odpovědí učitelek: modrá barva sloupce

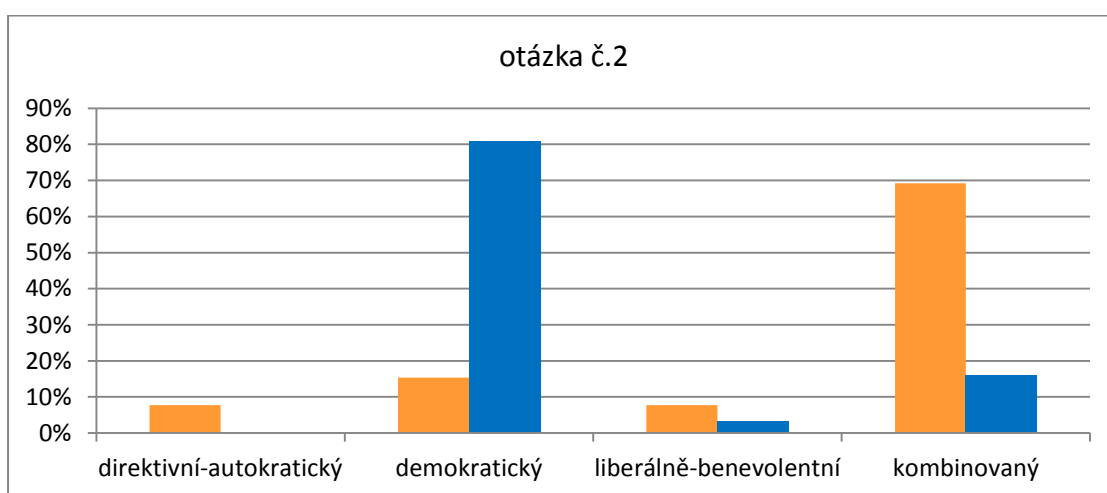
1. otázka: Považujete úlohu ředitelky MŠ, při formování kultury školy za hlavní?

Možnosti odpovědí:	% ředitelky	% učitelky MŠ
a) ano	65,4	71,0
b) spíše ano	34,6	29,0
c) nevím		
d) spíše ne		
e) ne		



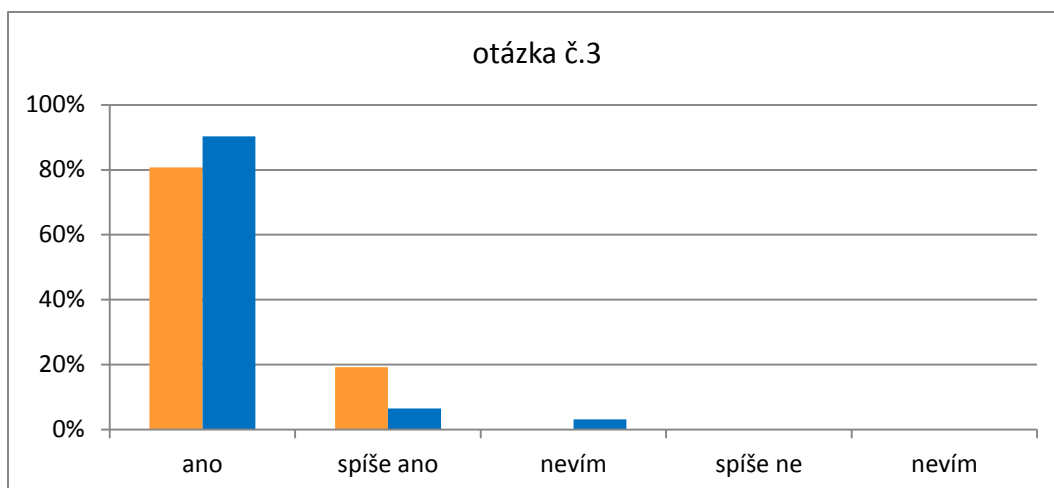
2. otázka: Jaký styl řízení uplatňuje ředitelka ve Vaší MŠ ve vztahu k zaměstnancům?

Možnosti odpovědí:	% ředitelky	% učitelky MŠ
a)Direktivní- autokratický	7,7	
b)Demokratický	15,4	80,7
c)Liberální- benevolentní	7,7,	3,2
d)Kombinovaný	69,2	16,1



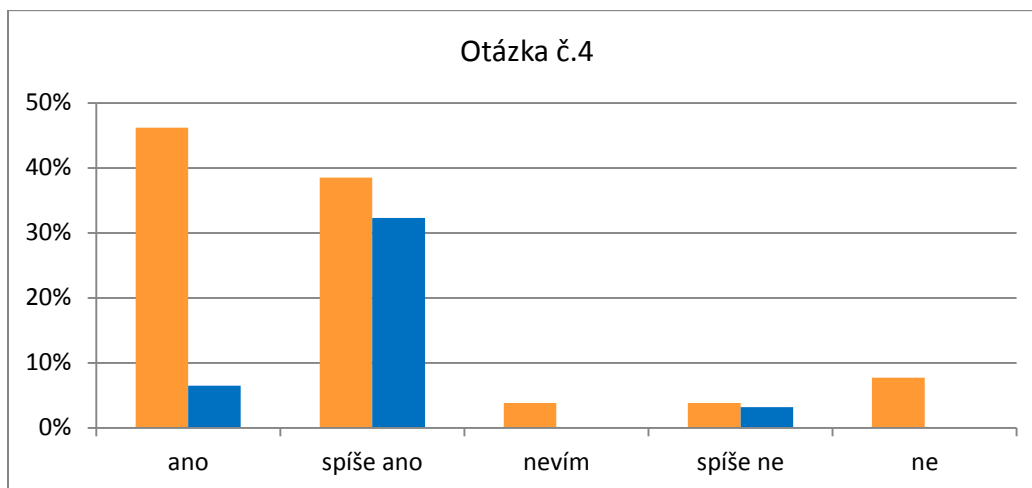
3. otázka: Myslíte si, že styl řízení má vliv na vnitřní klima školy?

Možnosti odpovědí:	% ředitelky	% učitelky MŠ:
a) ano	80,7	90,3
b) spíše ano	19,2	6,5
c) nevím		3,2
d) spíše ne		
e) ne		



4. otázka: Souhlasíte s tvrzením, že direktivní – autokratický způsob řízení ovlivňuje vnitřní klima školy negativně?

Možnosti odpovědí:	% ředitelky	% učitelky MŠ
a) ano	46,2	6,5
b) spíše ano	38,5	32,3
c) nevím	3,8	
d) spíše ne	3,8	3,2
e) ne	7,7	



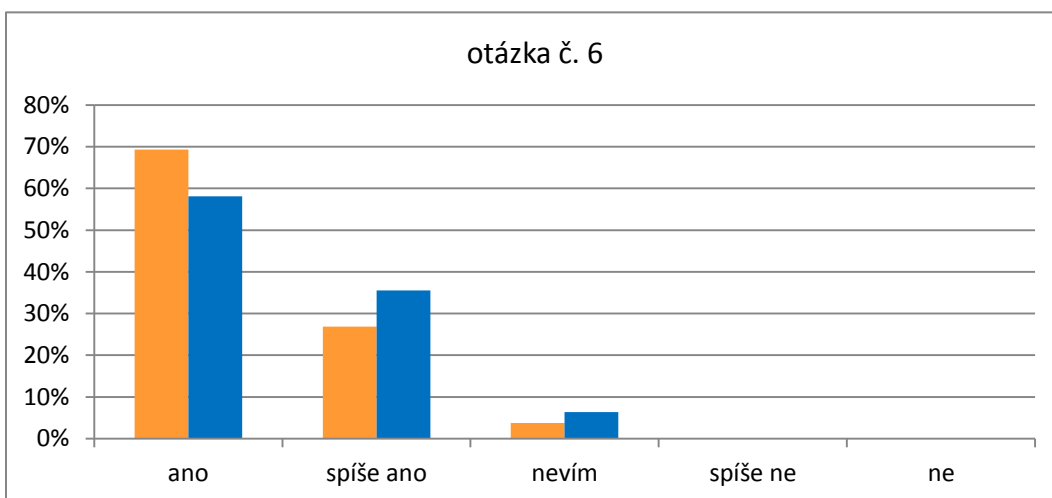
5. otázka: Domníváte se, že je nutné něco změnit, aby ředitelka ovlivnila pozitivně klima školy?

(delegování pravomocí, komunikační systém, konkrétní stanovení rolí, systém hodnocení, mezilidské vztahy, administrativní zatížení ředitelky školy)

Obě skupiny respondentů se shodly, že je nutné změnit velké administrativní zatížení ředitelky školy, aby měla více času, věnovat se více ostatním záležitostem. Nervozita a pracovní stres neovlivňují klima školy pozitivně.

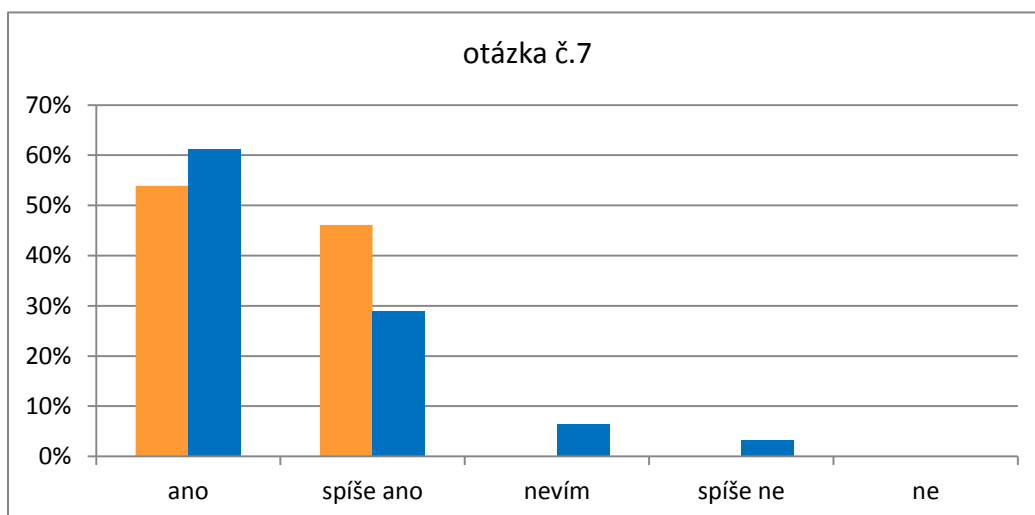
6. otázka: Považujete pracovní vztahy s ostatními pracovníky za korektní?

Možnosti odpovědí:	% ředitelky	% učitelky MŠ
a) ano	69,3	58,1
b) spíše ano	26,9	35,5
c) nevím	3,8	6,4
d) spíše ne		
e) ne		



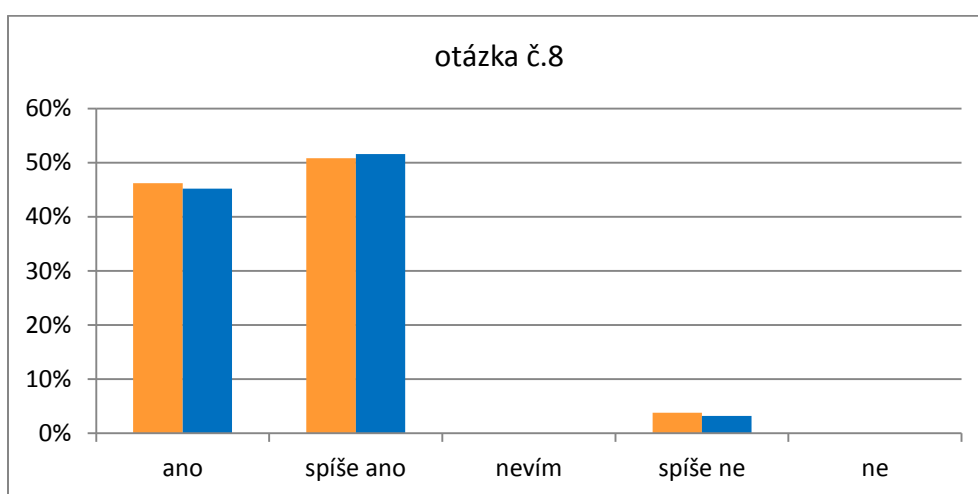
7. otázka: Domníváte se, že ve Vaší škole zaměstnanci důvěřují vedení školy?

Možnosti odpovědí:	% ředitelky	% učitelky MŠ
a) ano	53,9	61,3
b) spíše ano	46,1	29,0
c) nevím		6,5
d) spíše ne		3,2
e) ne		



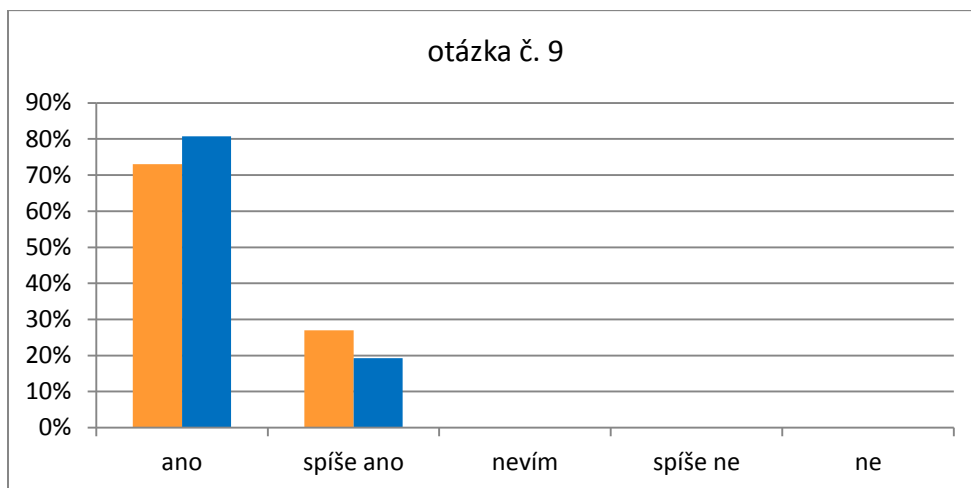
8. otázka: Daří se Vám konfliktní situace v rámci pracovních vztahů společně řešit?

Možnosti odpovědí:	% ředitelky	% učitelky MŠ
a) ano	46,2	45,2
b) spíše ano	50	51,6
c) nevím		
d) spíše ne	3,8	3,2
e) ne		



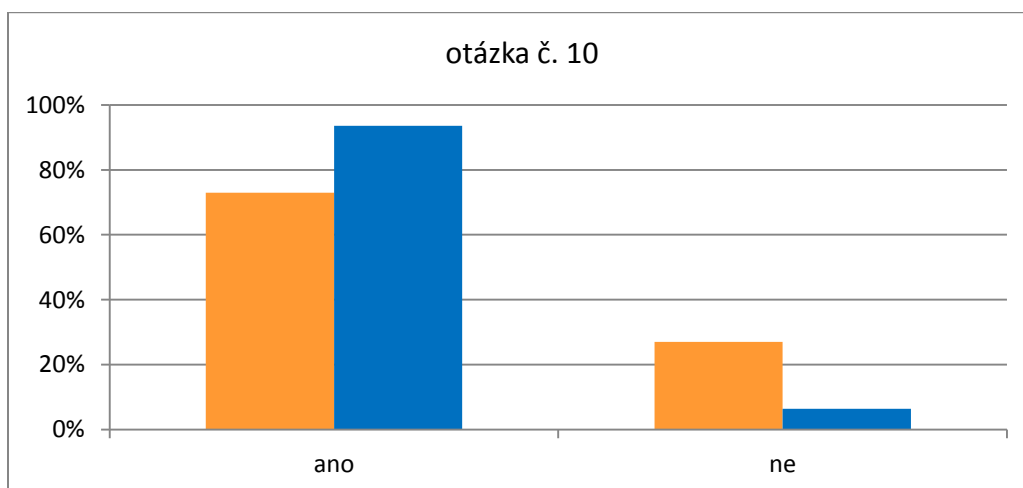
9. otázka: Považujete dobré mezilidské vztahy za nejdůležitější faktor rozvoje kultury školy?

Možnosti odpovědí:	% ředitelky	% učitelky MŠ
a) ano	73	80,7
b) spíše ano	27	19,3
c) nevím		
d) spíše ne		
e) ne		



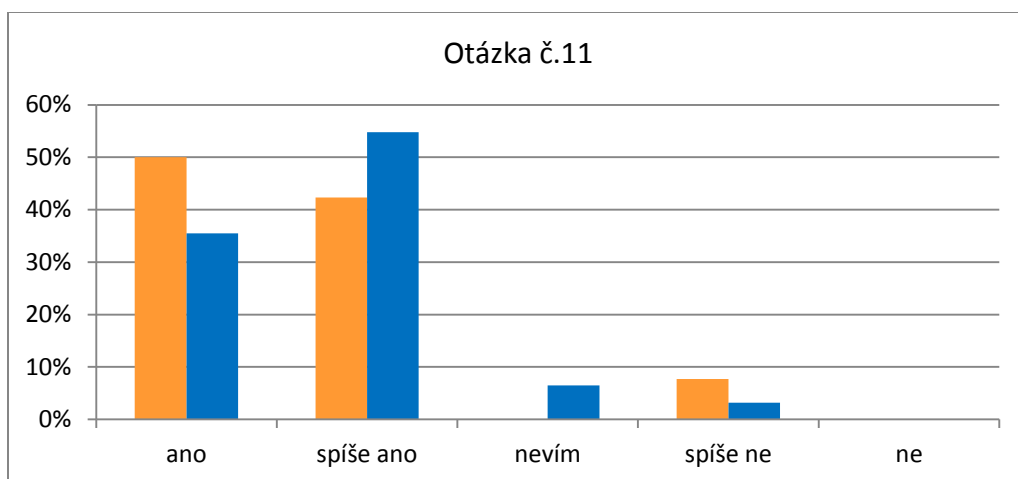
10. otázka: Máte společně s vedením školy jasně stanovená pravidla, jaké způsoby jednání jsou správné, a jaké nikoliv?

Možnosti odpovědí:	% ředitelky	% učitelky MŠ
a) ano	73	93,6
b) ne	27	6,4



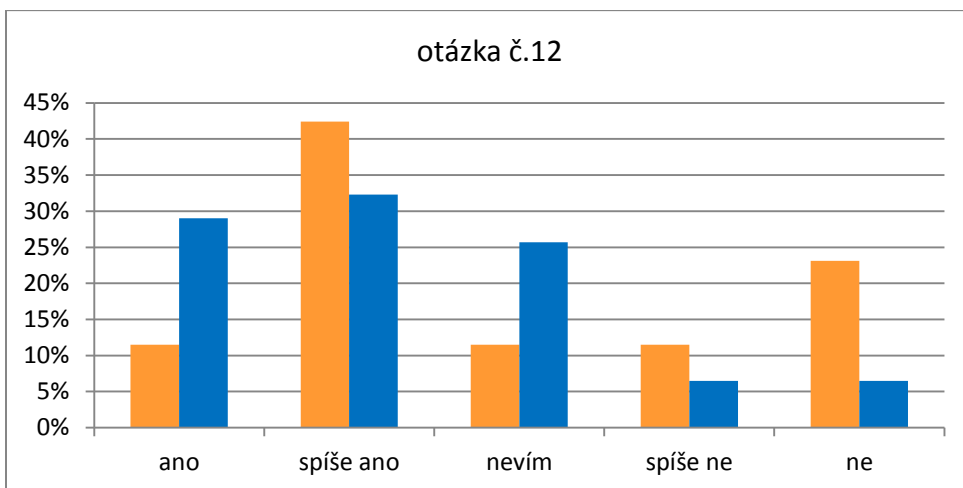
11. otázka: Sdílíte ve Vaší MŠ společné normy a postoje společně s ostatními zaměstnanci?

Možnosti odpovědí:	% ředitelky	% učitelky MŠ
a) ano	50	35,5
b) spíše ano	42,3	54,8
c) nevím		6,5
d) spíše ne	7,7	3,2
e) ne		



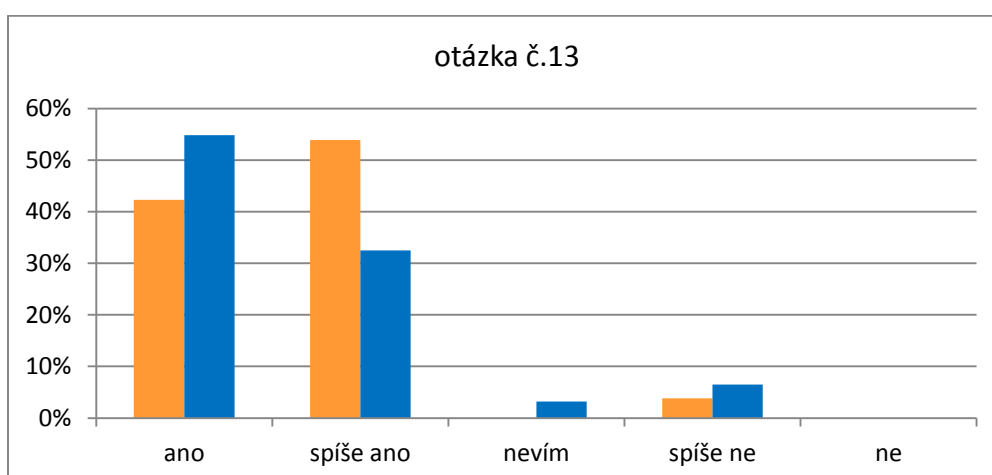
12. otázka: Přináší nerespektování společných hodnot ve vašem kolektivu problémy?

Možnosti odpovědí:	% ředitelky	% učitelky MŠ
a) ano	11,5	29,0
b) spíše ano	42,4	32,3
c) nevím	11,5	25,7
d) spíše ne	11,5	6,5
e) ne	23,1	6,5



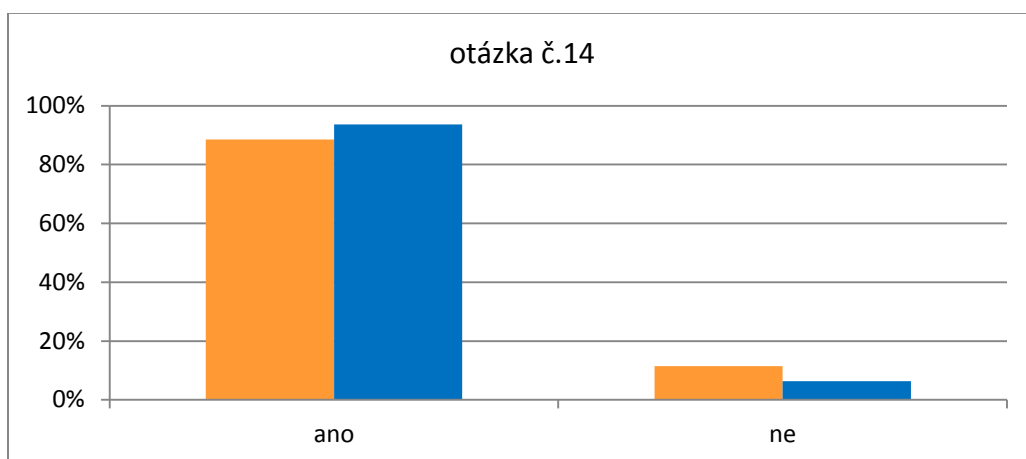
13. otázka: Jsou mezilidské vztahy zaměstnanců Vaší MŠ vyrovnané a vedou k týmové spolupráci?

Možnosti odpovědí:	% ředitelky	% učitelky MŠ
a) ano	42,3	54,8
b) spíše ano	53,9	35,5
c) nevím		3,2
d) spíše ne	3,8	6,5
e) ne		



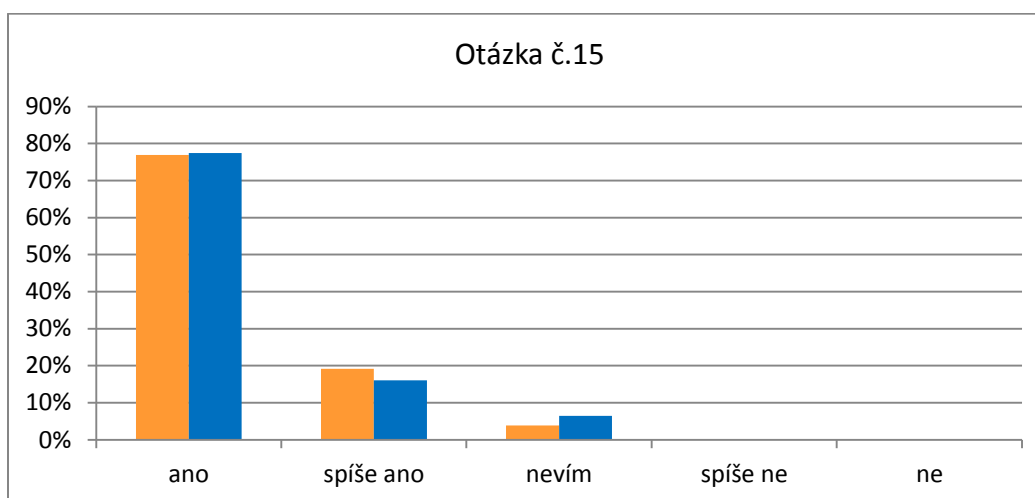
14. otázka: Pořádáte společně s vedením školy a zaměstnanci neformální akce a setkání?

Možnosti odpovědí:	% ředitelky	% učitelky MŠ
a) ano	88,5	93,6
b) ne	11,5	6,4



15. otázka: Jak se projevuje vnitřní klima na celkovém obrazu kultury Vaší školy?

Možnosti odpovědí:	% ředitelky	% učitelky MŠ
a) pozitivně	76,9	77,4
b) spíše pozitivně	19,2	16,1
c) neutrálně	3,9	6,5
d) spíše negativně		
e) negativně		



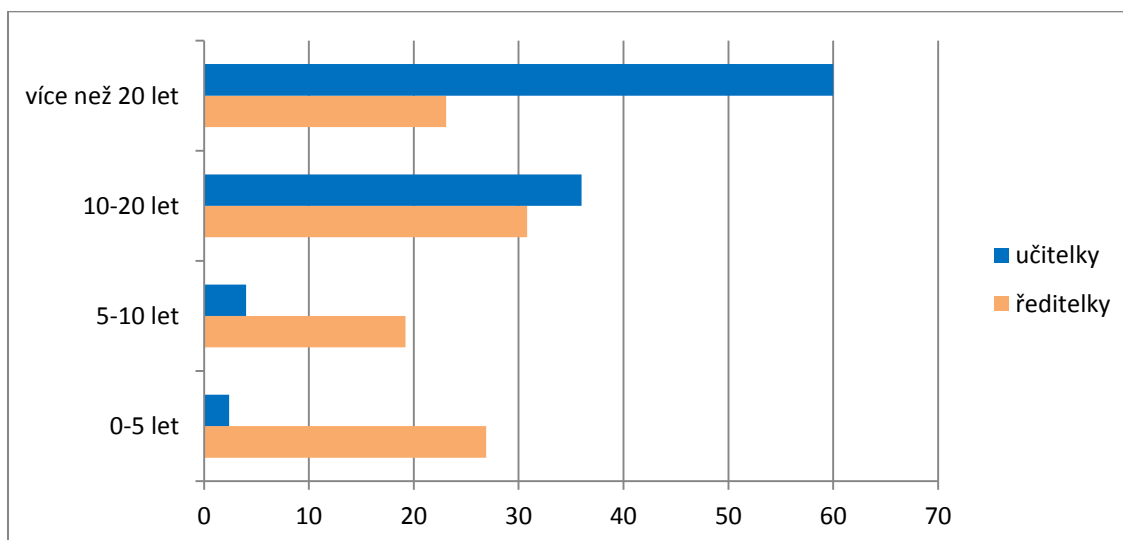
7.6.4 Doplnující otázky pro oba dotazníky - vyhodnocení:

1. otázka: Doba praxe ve vedoucí funkci /ředitelky

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
0-5 let	7	26,9
5-10 let	5	19,2
10-20 let	8	30,8
více než 20 let	6	23,1

1. otázka: Doba praxe/ učitelky

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
0-2 roky	3	4%
3-5 let	6	8%
6-10 let	9	12%
11-20 let	17	23%
více než 20 let	40	53%



30,8 % ředitelek, které byly účastníky dotazníkového šetření, je ve funkci 10-20 let, ředitelky s praxí do 5 let jsou zastoupeny 26,9 %, ředitelky s délkou praxe vyšší než 20 let tvoří 23,1 %, a 19,2 % jsou ředitelky s délkou své funkce v rozmezí od 5-10 let.

Délka praxe ředitelky je, ve většině posuzovaných škol, delší než 10 let, z čehož vyplývají jejich vysoké profesionální zkušenosti.

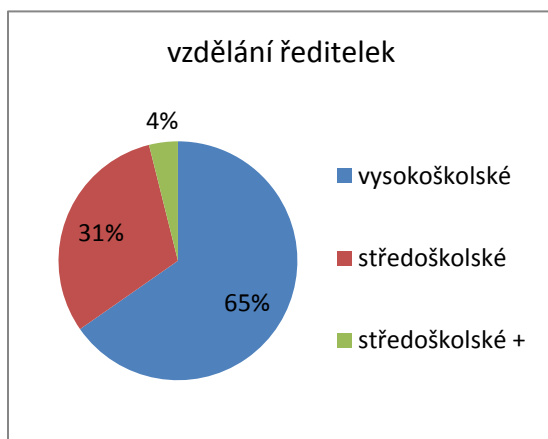
Ostatní zaměstnanci mateřských škol mají nejvyšší počet 53 % s délkou praxe vyšší než 20 let, 23 % vykázalo praxi v rozmezí 10-20 let a ostatní uvedli délku ve funkci nižší než 10 let. Graf ukazuje vysoký podíl zaměstnanců, s praxí delší 20 let a vypovídá o tom, že v mateřských školách pracují učitelky dlouhodobě.

2. otázka: Vzdělání /ředitelky

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
vysokoškolské	17	65,3
vysokoškolské +funkční		
středoškolské	8	30,8
středoškolské +funkční	1	3,9
studující VŠ		

2. otázka: Vzdělání / učitelky a ostatní zaměstnanci MŠ

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
vysokoškolské	1	4
středoškolské	24	96
středoškolské v jiném oboru	0	0



Vzdělání pedagogických pracovníků je dáno zákonem 563/2004,Sb., 65,3 % ředitelek MŠ uvedlo, že má vysokoškolské vzdělání, 30,8 % má vzdělání středoškolské a 3,9 % uvedlo středoškolské vzdělání a funkční studium.

Vysoká úroveň vzdělanosti je uspokojivá. Vysokoškolské vzdělání je pro ředitelky mateřských škol velkým přínosem a zvláště, pokud je toto studium ve specializaci v pedagogice v oboru Školský management.

Všichni ostatní respondenti, kteří byli osloveni z řad ostatních zaměstnanců mateřských škol, byly učitelky a jejich vzdělání je: 96 % středoškolské, 4% vysokoškolské.

V budoucnu se nároky na vzdělání pedagogů budou stále zvyšovat. Již v současné době jsou pedagogové povinni se průběžně stále vzdělávat.

8 Závěr

V této bakalářské práci jsem se zabývala úlohou ředitelky mateřské školy při formování kultury školy a to z pohledu její řídicí práce. Cílem mého teoretického šetření a praktického výzkumu bylo analyzovat vybrané aspekty kultury školy, které přímo ovlivňuje ředitelka mateřské školy. Ve funkci ředitelky mateřské školy pracuji již 19 let a mým cílem také bylo, prostřednictvím této práce, sdělit ostatním své poznatky. Zaměřila jsem se na dílčí oblasti, jako jsou vedení lidí, tvůrčí vedení, pracovní vztahy, mezilidské vztahy a osobnost ředitelky školy.

Přínosné bylo zkoumání teoretických poznatků, relevantní literatury, ale také přímé rozhovory s ředitelkami mateřských škol a vyhodnocení dotazníků.

Sestavila jsem si v souladu s cílem výzkumu dva dotazníky. Dotazníky jsem přizpůsobila tak, aby byly srozumitelné a vypovídaly k jednotlivým stanoveným hypotézám. Podařilo se mi potvrdit stanovené hypotézy. Soulad, který se objevuje ve většině případů odpovědí v dotaznících, vypovídá o vysoké kultuře v mateřských školách, dobrém vnitřním klimatu a vysoké úrovni vzdělanosti pracovníků mateřských škol.

Doporučuji všem ředitelkám mateřských škol, aby si s ohledem na výsledky tohoto šetření, byly vědomy, jakou roli v utváření kultury školy mají. Jsou to právě ředitelky mateřských škol, které výrazně kulturu škol ovlivňují, a je důležité, aby ji správně analyzovaly, podporovaly její rozvoj a uměly jí využít ve prospěch své práce, školy a společnosti.

Výsledky této výzkumné práce budou oznámeny všem účastníkům dotazníkového šetření. Při pracovních setkáních s ředitelkami ostatních mateřských škol, je mohu s výsledky této práce seznámit. Budou-li tyto výsledky dále diskutovány a přetvářeny v akce směřující k posunu kultury škol, dostane se této práci ještě většího smyslu.

Utvářet a rozvíjet kulturu školy, je neustálý a důležitý úkol pro management školy. K rozvoji a růstu kvality kultury školy může docházet pouze za předpokladu, že se škola bude vyznačovat pozitivním vnitřním klimatem, kde budou správně fungovat vzájemné pracovní a mezilidské vztahy, tolerance a respekt.

Pro rozvoj kultury školy je velmi důležitá týmová spolupráce a shoda při dosahování přijaté vize, stanovených úkolů a cílů.

Z výzkumu vyplynulo, že v současné době není na mateřských školách uplatňován autoritářský, direktivní a nadřazený způsob přístupu vedení k zaměstnancům.

Ukazuje se, že demokratický způsob vedení a řízení lidí je ve většině také dobře akceptován. Podle výzkumu, většina zaměstnanců vedení důvěřuje, a vedoucí pracovníci jsou si toho vědomi.

Do budoucna je možné uvést tato doporučení pro ředitelky mateřských škol:

Pokračovat ve vytváření pozitivního vnitřního klimatu škol.

Posilovat důvěru ve vedení školy.

Upevňovat vzájemnou spolupráci všech zaměstnanců.

Všemi dostupnými prostředky podporovat osobní iniciativu všech zaměstnanců, kteří usilují o vlastní osobní rozvoj a další vzdělávání.

Více oceňovat, chválit a umět ohodnotit kvalitní zaměstnance.

Umět správně uplatňovat jasná pravidla stanovená v organizační struktuře.

Preferovat týmovou spolupráci s využitím možností a zkušeností jednotlivců.

Komunikovat, být přístupný druhým, ale vyhýbat se emocím a neuváženým rozhodnutím.

Dodržovat pravidla pro všechny stejně.

Prozkoumat stav kultury školy současný a stav požadovaný do budoucna.

Neexistuje žádný univerzální návod, neexistuje jediná správná metoda, jak zajistit tu nejlepší kulturu školy. Každá škola má svou kulturu, každý jedinec vnímá kulturu školy podle svého. Důležité je, aby se spolupracovníkům podařilo najít společnou cestu jak dosáhnout co nejlepšího výsledku při vytváření kultury školy. Každý je její součástí a měl by si být vědom, že se na kultuře školy podílí.

To, že v současné době vidí důležitou roli ředitelek mateřských škol při formování kultury škol jak ostatní zaměstnanci tak i ony samé, je v mnohém zavazuje a činí odpovědnými.

9 Seznam použité literatury

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

BERG, Gunnar. *Kultura školy: příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Vyd. 1. Editor Milan Pol. Brno: Masarykova univerzita, 2005, 217 s. ISBN 80-210-3746-6.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 159 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

EGER, L. et al. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: CECHTUMA s.r.o., 2002. ISBN 80-903225-6-5.

EGER, L.; ČERMÁK, J. Recepce některých možných přístupů k problematice pojetí kultury školy. In Eger, L, Jakubíková, D. *Školský management I*. Mezinárodní sborník. Cheb: Západočeská univerzita, 1999, s. 87 – 97. ISBN 80-7082-587-1

EGER, L.; JAKUBÍKOVÁ, D. Podniková kultura a zlepšování kvality pracovního života ve školství. In Eger, L. et al. *Efektivní školský management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, s. 170-183. ISBN 80-7082-430-1.

GARDOŠOVÁ, Juliana a Lenka DUJKOVÁ. *Vzdělávací program Začít spolu: metodický průvodce pro předškolní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003, 159 s. ISBN 80-717-8815-5.

GRECMANOVÁ, H. Některé vlivy školního klimatu. *Učitelství listy*. 1997b, roč. 4, č. 7, s. 22.

GRECMANOVÁ, H. et al. *Obecná pedagogika II*. Olomouc: HANEX, 2000. 192 s. ISBN 80-85783-24-X.

GRECMANOVÁ, H. Škola jako sociální instituce. *Pedagogická orientace*. 2003, č. 2, s. 2 – 21.

HARKABUS, Š. *Kultúra produktívnej školy*. Banská Bystrica: Metodické centrum, 1997. ISBN 80-8041-129-8.

HLOUŠKOVÁ, Lenka. *Proměna kultury školy v pedagogických diskurzích*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 106 s. ISBN 978-802-1048-133.

JAKUBÍKOVÁ, D. Kultura škol. In Eger, L.; Jakubíková, D. *Školský management I*. Mezinárod. sborník. Cheb: Západočeská univerzita, 1999, s. 71-86. ISBN 80-7082-587-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. Kultura škol (1. – 4. část). *Učitelství listy (příloha pro ředitele)*. 2000, roč. 7, č. 9,10. 2000, roč. 8, č. 1, 2.

KOONTZ, H., WEINRICH, H. *Management*. 1.vyd. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

KULHAVÝ, E. *Skici marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. 140 s. ISBN 80-85605-61-9.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

NEZVALOVÁ, Danuše. *Moduly pro profesní přípravu učitele přírodovědných předmětů a matematiky: modulární přístup v počáteční přípravě učitelů přírodovědných předmětů pro střední školy: [učební text]*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, 369 s. ISBN 978-80-244-1912-1.

Nové školské zákony. Úplná znění. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2003. 122 s. ISBN 80-7357-059-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualizované a rozšířené vydání Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

POL, M. et al. K sociálním souvislostem kultury školy. *Pedagogická orientace*. 2004, č. 4, s. 16 – 24.

POL, M. et al. *Kultura školy. Příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Brno: Masarykova univerzita Brno, 2005. ISBN 80-210-3746-6.

PRŮCHA, J. *Přehled pedagogiky*. Praha: Portál, 2000. 272 s. ISBN 80-7178-399-4.

PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. 2., přepracované a aktualizované vydání Praha: Portál, 2002. 488 s. ISBN 80-7178-631-4

PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 2., rozšířené a přepracované vydání Praha: Portál, 1998. 336 s. ISBN 80-7178-252-1.

PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 4., aktualizované vydání Praha: Portál, 2003. 322 s. ISBN 80-7178-772-8.

SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. 384 s. ISBN 80-902200-8-8.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80 – 7357-176-5.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozšířené vydání Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/Files/Predpisy1/sb190-04.pdf> .

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů. Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/Files/Predpisy1/sb190-04.pdf> .

10 Přílohy

Příloha A

Dotazník pro ředitelky: Úloha ředitelky mateřské školy při formování kultury školy

1. Považujete svoji úlohu, ředitelky MŠ, při formování kultury školy za hlavní?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

2. Jaký styl řízení uplatňujete jako ředitelka MŠ ve vztahu k zaměstnancům?

- a) direktivní - autokratický
- b) demokratický
- c) liberální - benevolentní
- d) kombinovaný

3. Myslíte si, že styl vašeho řízení má vliv na vnitřní klima školy?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

4. Souhlasíte s tvrzením, že direktivní – autokratický způsob řízení ovlivňuje vnitřní klima školy negativně?

- a) ano

b) spíše ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

5. Domníváte se, že je nutné něco změnit, abyste ovlivnila pozitivně klima školy?

(delegování pravomocí, komunikační systém, konkrétní stanovení rolí, systém hodnocení, mezilidské vztahy, administrativní zatížení ředitelky školy)

6. Považujete pracovní vztahy s ostatními pracovníky za korektní?

a) ano

b) spíše ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

7. Domníváte se, že zaměstnanci důvěřují Vašemu vedení školy?

a) ano

b) spíše ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

8. Daří se Vám konfliktní situace v rámci pracovních vztahů na škole řešit?

a) ano

b) spíše ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

9. Považujete dobré mezilidské vztahy za nejdůležitější faktor rozvoje kultury školy?

a) ano

b) spíše ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

10. Máte společně se zaměstnanci jasně stanovená pravidla, jaké způsoby jednání jsou správné, a jaké nikoliv?

a) ano

b) ne

11. Sdílíte ve Vaší MŠ společné normy a postoje s většinou zaměstnanců?

a) ano

b) spíše ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

12. Přináší nerespektování společných hodnot ve vašem kolektivu problémy?

a) ano

b) spíše ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

13. Jsou mezilidské vztahy zaměstnanců Vaší MŠ vyrovnané a vedou k týmové spolupráci?

a) ano

b) spíše ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

14. Pořádáte společně se zaměstnanci neformální akce a setkání?

a) ano

b) ne

15. Jak se projevuje vnitřní klima na celkovém obrazu kultury Vaší školy?

a) pozitivně

b) spíše pozitivně

c) neutrálně

d) spíše negativně

e) negativně

Doplňující otázky:

Ředitelka:

Počet let ve funkci:

Vzdělání:

Středoškolské

Vysokoškolské

Vyšší odborné

Manažerské: jaké: kurz funkční II., Specializace v pedagogice, Školský management

Příloha B

Dotazník pro učitelky: Úloha ředitelky mateřské školy při formování kultury školy

1. Považujete úlohu ředitelky MŠ, při formování kultury školy za hlavní?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

2. Jaký styl řízení uplatňuje ředitelka ve Vaší MŠ ve vztahu k zaměstnancům?

- a) direktivní - autokratický
- b) demokratický
- c) liberální - benevolentní
- d) kombinovaný

3. Myslíte si, že styl řízení má vliv na vnitřní klima školy?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

4. Souhlasíte s tvrzením, že direktivní – autokratický způsob řízení ovlivňuje vnitřní klima školy negativně?

- a) ano
- b) spíše ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

5. Domníváte se, že je nutné něco změnit, aby ředitelka ovlivnila pozitivně klima školy?

(delegování pravomocí, komunikační systém, konkrétní stanovení rolí, systém hodnocení, mezilidské vztahy, administrativní zatížení ředitelky školy)

6. Považujete pracovní vztahy s ostatními pracovníky za korektní?

a) ano

b) spíše ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

7. Domníváte se, že ve Vaší škole zaměstnanci důvěřují vedení školy?

a) ano

b) spíše ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

8. Daří se Vám konfliktní situace v rámci pracovních vztahů společně řešit?

a) ano

b) spíše ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

9. Považujete dobré mezilidské vztahy za nejdůležitější faktor rozvoje kultury školy?

a) ano

b) spíše ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

10. Máte společně s vedením školy jasně stanovená pravidla, jaké způsoby jednání jsou správné, a jaké nikoliv?

a) ano

b) ne

11. Sdílíte ve Vaší MŠ společné normy a postoje společně s ostatními zaměstnanci?

a) ano

b) spíše ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

12. Přináší nerespektování společných hodnot ve vašem kolektivu problémy?

a) ano

b) spíše ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

13. Jsou mezilidské vztahy zaměstnanců Vaší MŠ vyrovnané a vedou k týmové spolupráci?

a) ano

b) spíše ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

14. Pořádáte společně s vedením školy a zaměstnanci neformální akce a setkání?

a)ano

b)ne

15. Jak se projevuje vnitřní klima na celkovém obrazu kultury Vaší školy?

a) pozitivně

b) spíše pozitivně

c) neutrálně

d) spíše negativně

e) negativně

Doplňující otázky:

Zaměstnanec:

Počet let praxe v MŠ:.....

Vzdělání:

Základní

Středoškolské

Vysokoškolské

Vyšší odborné

Manažerské: jaké: kurz funkční II., Specializace v pedagogice, Školský management