Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

Změna kultury školy po nástupu ředitelky mateřské školy do funkce

Dita Balcarová

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Bc. Jiří Trunda

Studijní program: Specializace v pedagogice

Školský management

2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „ *Změna kultury školy po nástupu ředitelky mateřské školy do funkce"* pod vedením vedoucího bakalářské práce vypracovala samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum: 16. listopadu 2012

…….

Dita Balcarová

Poděkování

Děkuji Mgr. Bc. Jiřímu Trundovi za vedení, trpělivost a přínosné rady během tvorby mé závěrečné bakalářské práce.

NÁZEV:

Změna kultury školy po nástupu ředitelky mateřské školy do funkce.

AUTOR:

Dita Balcarová

KATEDRA:

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

Mgr. Bc. Jiří Trunda

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou změny kultury školy po nástupu ředitelky do funkce. V teoretické části vychází z odborné literatury, která vysvětluje pojem *kultura školy*, její diagnostiku, zhodnocení a následnou změnu kultury organizace.

Cílem výzkumné části bylo zjistit současný stav kultury školy sledovaných organizací. Pomocí analýzy všech zjištěných dat, identifikovat problematické faktory kultury školy a zjistit, jak nastartovat vhodné procesy vedoucí k žádoucí změně kultury školy. Otázkou bylo též, zda do těchto procesů zapojit i zaměstnance školy, nebo zda je tento obtížný úkol pouze na ředitelce školy.

Odpovědět na otázku „ *Jak změnit kulturu školy?"* je jistě velmi složité, protože podmínky každé školy jsou samozřejmě jiné, jiní jsou lidé, kteří ve škole pracují a v neposlední řadě se liší hodnotami a postoji, které společně sdílí. Cílem práce bylo na konkrétních případech ve specifických podmínkách ověřit, odbornou literaturou již doložené obecné postupy a nástroje, kterými může začínající ředitelka vžitou kulturu školy měnit, tak aby docházelo k optimálnímu rozvoji školy.

Klíčová slova: kultura školy, styl řízení, motivace, komunikace, implementace změny

TITLE: The changeover of school culture after taking the office of director by a director of kindergarten

AUTHOR:

Dita Balcarová

DEPARTMENT:

The education management centre

SUPERVISOR:

Mgr.Bc. Jiří Trunda

ABSTRAKT

The changeover of kindergarten culture after taking the office by a new director

This bachelor project deals with problems of the alteration in the school culture after assuming the office of Director. The theoretical part is based on scientific literature, which explains a culture of the school, its diagnostics, the evaluation and consequent changes.

The research part tries to investigate the actual situation of the school culture in the specific institution. It attempts to identify problematic factors of school culture using analysis of data and find out how to initiate a convenient process leading to alteration of school culture. The question was if it is necessary to involve employees in the process or leave this difficult task on a director.

The answer to the question "How to change a school culture" is certainly very difficult, because of different conditions in each school, different people working in the school and last but not least different values and attitudes, which they share. The goal of the project was to verify specific cases (in the specific conditions) by using general methods

and instruments, which are doumented by the literature and which a new director can use to change established school culture in order to achieve optimal development of the school.

Keywords: school culture, psychosocial, motivation, a management style, a comunication, foreknowledge, team, implementation of change

Obsah:

1. Úvod…… 9
2. Teoretická část…….. 10
2.1 Vymezení pojmu kultura školy…….. 10
2.2 Teoretická východiska kultury školy……. 11
2.2.1 Prvky organizační kultury …….. 12
2.2.2 Systém kultury školy……... 14
2.3 Silná a slabá kultura školy……. 15
3. Změna kultury školy…… 16
3.1 Příčiny změny kultury školy…….. 16
3.2 Diagnostika kultury školy…… 17
3.2.1 Evaluace kultury jednotlivé školy…… ……. 16
3.3 Proces změny kultury školy…… 19
3.3.1 Etapy cesty změny kultury školy……. 20
3.3.2 Metody realizace změny kultury školy……. 21

4. Shrnutí…….…. 23

5. Výzkumná část……. 24
5.1 Cíl výzkumu……... 24
5.2 Výzkumný problém……...…… 24
5.3 Stanovení předpokladů…….…… 24
5.4 Charakteristika sledovaných škol……..……. 24
5.5 Metodologie výzkumu……... 25
5.5.1 Technika sběru dat…….……. 25
5.5.2 Pilotní výzkum……..……... 26

5.5.3 Metodika výzkumného šetření …… 27

5.5.4 Charakteristika respondentů …… 27
5.6 Analýza výzkumu……...…….. 29
5.6.1 Porovnání výsledků dotazníků KILMANN-SAXTONOVY kulturní mezery
na sledovaných školách…… 30
5.6.2 Podrobná analýza vybraných faktorů…….. 33

5.6.3 Shrnutí výsledků dotazníku Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery……. 39

5.7 Dotazník pro zaměstnance sledovaných škol …….. 39

5.7.1 Vyhodnocení dotazníku…… …….. 40

5.8 Shrnutí výsledků výzkumného šetření…… 55

5.8.1 Vyhodnocení faktoru styl vedení…….. 55

5.8.2 Vyhodnocení faktoru komunikace a informovanost…… 56

5.8.3 Vyhodnocení faktoru motivace…… 57

6. První kroky při nastavení procesu změny kultury školy ……...… 58

6.1 Převládající styl řízení ve vztahu k lidem…… 58

6.2 Komunikace a informovanost……. 59

6.3 Motivace…… 60

6.4 Interpretace zjištěných výsledků……... 61

7. Závěr…… 62

8. Seznam použité literatury…… 65

9. Přílohy …… 67

1. Úvod

V současné době se pojem kultura školy těší stále většímu zájmu. Důvodem této pozornosti je zjištění, že kultura školy (její dílčí oblasti) významně ovlivňuje efektivitu vzdělávání a rozvoj školy. Existuje již mnoho literatury, která se zmiňuje o pojmu *kultura školy*. Mezi významné české autory, kteří se zabývají problematikou kultury školy, patří určitě Světlík, Eger, Waltrová či Jakubíková, ale nejrozsáhlejší výzkum v této oblasti provedl Pol. Právě Pol říká, že: *„ Kultura školy je celistvým pojmem, který spojuje jednotlivé oblasti fungování školy. Celistvost se pak stává východiskem řešení mnoha pedagogických otázek souvisejících především se zkvalitňováním práce škol.“* [1]

Můžeme tedy hovořit o tom, že kultura školy je klíčovým faktorem při rozvoji školy.

Změna kultury je velmi složitý proces, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci školy. V ideálním případě všichni zaměstnanci korelují s kulturou školy. V mnoha případech však tomu tak není a proto je budování kultury velkým dílem právě na ředitelce školy.

S připravovaným nástupem do funkce ředitelky školy se pro autorku závěrečné bakalářské práce toto téma stává stále více důležité a potřeba ho řešit nutností, právě proto, že cítí špatnou úroveň organizační kultury ve škole. Při řešení každého problému, či konfliktu je zřejmé, že změna kultury školy je víc než nutná a s touto změnou je potřeba začít co nejdříve, ale také velmi opatrně a s rozvahou. Na tuto změnu musí být každá ředitelka opravdu dobře připravená. Autorka práce si toto téma vybrala ke zpracování ve své bakalářské práci s cílem poznatků a výsledků z výzkumu využít v praxi. Cílem práce je vytvořit návod pro začínající ředitelky mateřských škol, jak vžitou slabou kulturu školy změnit tak, aby usnadňovala naplňování cílů a vizí školy vyhovujícím způsobem.

Závěry bakalářské práce mohou aplikovat začínající ředitelky, jejichž organizace mají obdobný ekonomický, právní a sociální kontext, pokud zjistí, že je potřeba ke změně kultury jejich školy přistoupit.

---

[1] POL,M.,HLOUŠKOVÁ,L.,NOVOTNÝ,P.,ZOUNEK,J.,(eds.); Kultura školy-příspěvek k výzkumu a rozvoji, s .7, vydavatelství Masarykovy univerzity, 2006, ISBN 80-210-3746-6

2. Teoretická část

2.1 Vymezení pojmu kultura školy

K vymezení tohoto pojmu nám pomůže Polova definice: „*Kultura školy je pojmem, který vyjadřuje optimální stav a zároveň upozorňuje na nedostatky současného stavu. Zahrnuje přání,(jakou bychom školu chtěli mít), očekávání (jaká by měla škola být) a normativnost procesu vzdělání (co a jak škola plní).* [2]

Úroveň kultury školy se projevuje při řešení problémů spojených se zkvalitňováním práce školy.

Abychom vůbec pochopili pojem kultura školy, musíme se zastavit u jeho významu. Pol zmiňuje ve své knize Lütterfeldsovo vysvětlení (1997, s. 77) tohoto pojmu, že jeho podstatu můžeme hledat v duchovních činnostech, které najdeme v symbolických formách lidského života, tj. v řeči, mýtu umění, náboženství, vědě, morálce; v určité části reality, která je pro člověka, který vychází ze společné skutečnosti a na základě jeho činností smysluplná; ve výtvorech, v nichž se realizuje a individuálně vztahuje skutečně existující hodnota; ve „druhé přirozenosti" člověka, kde člověk sám vytváří na své biologické bázi formy lidského života; v procesu a výsledcích lidské práce; v sociálních standardech myšlení, cítění, chování, přejímání kultury, nebo v produktu evolučního procesu, který naznačuje specifické přežití a přizpůsobivý výkon v konkurenci s jinými populacemi. [3]

Pojem kultura školy, jeho význam i struktura je aplikací pojmu firemní, nebo organizační kultura, který se obecně vztahuje na všechny organizace – školy nevyjímaje. Kultura školy je zkoumána z několika hledisek a různými metodami. Tímto výzkumem se zabývají různé vědní disciplíny, které nespadají do oboru pedagogiky. Mezi tyto obory patří management, antropologie, sociologie, nebo psychologie. Jmenované obory se většinou nezabývají specificky kulturou školy. Ve skutečnosti jde o to, že z jejich poznatků si obor školský management vybírá relevantní zjištění.

[2,3]POL,M., HLOUŠKOVÁ,L.,NOVOTNÝ,P.,ZOUNEK,J.,(eds.); Kultura školy-příspěvek k výzkumu a rozvoji,s .7, vydavatelství Masarykovy univerzity, 2006, ISBN 80-210-3746-6

2.2 Teoretická východiska kultury školy

„Hovoříme-li o kultuře školy, máme na mysli jeden z "měkkých", nicméně klíčových faktorů fungování školy jako organizace. Jde o faktor obtížně pojmenovatelný, jeho vymezení mnoho autorů řeší spíše výčtem elementů, které kulturu školy vytvářejí. Do kultury školy tedy zahrnujeme takové elementy, jako jsou mezilidské vztahy ve škole, spolupráce a komunikace mezi lidmi ve škole, kolegiální spolupráce mezi učiteli a řediteli a učiteli navzájem, účast na sdílené vizi, identifikace studentů, učitelů a dalších lidí ve škole se školou, spolupráce s vnějším okolím školy, fyzické prostředí školy. Všechny tyto elementy jsou chápány jako mezi sebou provázané a dohromady vytvářející soudržný, na každé škole jedinečný celek. Každá z těchto dílčích oblastí má vliv na rozvoj školy, přesto většina autorů v tomto směru zdůrazňuje především roli mezilidských vztahů a spolupráce mezi lidmi ve škole."[4]

Kultura školy existuje v každé škole. Zahrnuje individuální hodnoty, zkušenosti a pravidla, které do ní přináší jednotliví zaměstnanci. Je osobitá, ale přesto v ní podle Pola můžeme najít základní prvky, jako jsou *uznávané hodnoty, způsoby řízení, rozhodovací procesy, využívání lidských zdrojů*[5] ...

Řada odborníků na kulturu školy (např. Harkabus, nebo Deal a Kennedy)se vyjadřuje, že kultura organizace je tvořena prvky, jako jsou hodnoty (které jsou stěžejní), hrdinové, mýty, rituály, kulturní sítě a komunikace.

Eger zmiňuje ve své knize definici Jakubíkové (2001) : *„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*

---

[4]POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., VÁCLAVÍKOVÁ, E., ZOUNEK, J.; Zkoumání kultury školy a jeho potenciál pro evaluaci a autoevaluaci školy na příkladu výzkumů. *e-Pedagogium* (on-line), 2002, roč. 2, č. 1 - mimořádné. [cit. 2012-2-4]. Dostupné na www: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek16.htm>. ISSN 1213-7499.

[5]POL,M., HLOUŠKOVÁ, L.,NOVOTNÝ,P.,ZOUNEK,J.,(eds.); Kultura školy-příspěvek k výzkumu a rozvoji, s .9, vydavatelství Masarykovy univerzity, 2006, ISBN 80-210-3746-6

všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných. Projevuje se ve specifických formách komunikace, realizaci jednotlivých personálních činností, způsobem rozhodování ředitelů škol, jejich zástupců, celkovém sociálním klimatu, a především ve společném přibližně shodném náhledu učitelů a dalších zaměstnanců na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, i ve vzhledu budov, učeben, šaten, dvorů, hřišť, školních jídelen atd., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy. Je nehmatatelná, ale rozpoznatelná. Kultura školy má přímý i nepřímý vliv na celkové výsledky školy. "[6]

Pro růst každé školy může být její kultura silnou podporou, v opačném případě barierou při jejím rozvoji. Co se týká vnímání kultury školy veřejností, je určitě silnou manažerskou aktivitou školy.

2.2.1 Prvky organizační kultury

Prvky organizační kultury definoval E. H. Schein. Tyto prvky obsahují několik rovin. Jsou to:

- **vnímatelné atributy,** které představují vše, co působí na všechny pracovníky (i externí), vše co vnímáme všemi smysly (vybavení, pořádek, estetika, styl komunikace, vystupování zaměstnanců)

- **pravidla jednání –** neformální sociální normy
  - formální pravidla jednání k - zákazníkům
    - zaměstnancům
    - ke konkurenci
    - k podnikatelským závazkům
    - ke kvalitě

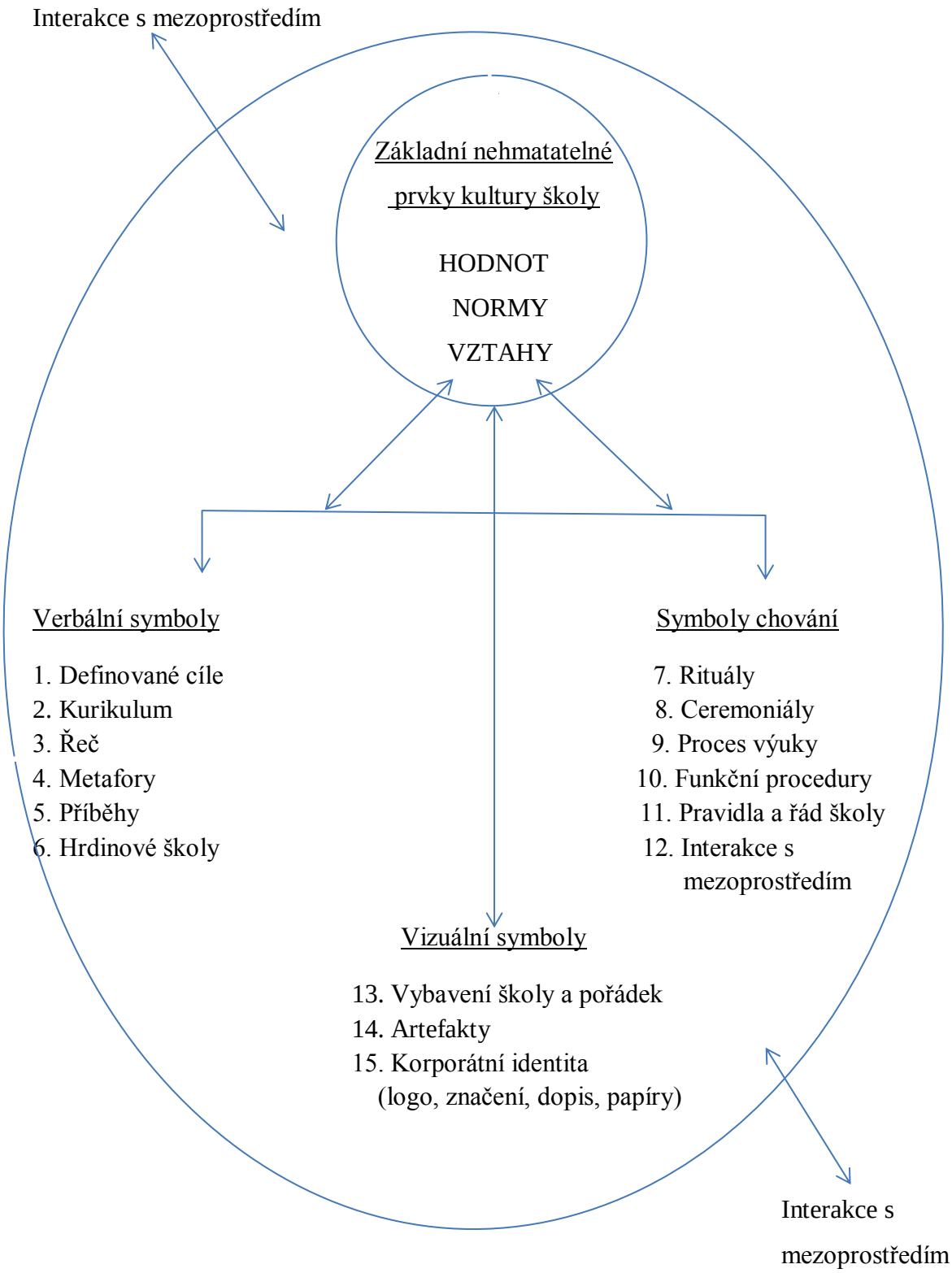
---

[6]EGER,L.:Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu,s.130,vydavatelství Fraus,2006,ISBN80-7238-583-6

- **základní životní představy** - jsou spontánní, nevědomé, ovlivňované věkem, životními zkušenostmi, dosaženým stupněm vzdělání, vlastnostmi osobnosti, Týkají se vtahu k okolnímu světu, představ o povaze člověka a příčinách jeho jednání, představ o povaze mezilidských vztahů. [7]

[7]ČERNÍKOVÁ,H. a kol.: Teorie a praxe školského managementu, Studijní texty,s.50,Ped.F. UK, CŠM, 2009

2.2.2 Systém kultury školy [8]



[8] SVĚTLÍK, J.; Marketingové řízení školy, 1. vydání, s. 69, ASPI a. s., 2006, ISBN 80 –7357–176-

2.3 Silná a slabá kultura školy

Kultura školy může být silná, nebo slabá. Silná kultura musí být pro zaměstnance jasná, přehledná, srozumitelná. Pracovníci by měli rozpoznat jaké jednání je žádoucí, které aktivity jsou nutné, které potřebné (popř. akceptovatelné), a které je nepřijatelné, nebo dokonce vyloučené. Jedná se vlastně o soubor základních a rozhodujících představ, hodnot a pravidel, které se v minulém čase osvědčily, jsou příslušníky organizace sdíleny a považovány za obecně platné. Zaměstnanci s těmito hodnotami musí souhlasit a dále je rozšiřovat pomocí prostředků firemní kultury.

Přednosti a nedostatky silné kultury školy

SILNÁ KULTURA	
PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
Jasný a přehledný pohled na školu Bezkonfliktní komunikace Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí Rychlá implementace inovací Málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků Vysoká motivace Nízká fluktuace Značná identifikace se školou a loajalita	Tendence k uzavřenosti Trvání na tradicích a nedostatek flexibility Blokace nového Kolektivní snaha vyhnout se kritice Vynucování konformity za každou cenu Složitá adaptace nových spolupracovníků

„*Silná kultura školy dává lidem lepší pocit o účelnosti toho, co dělají. Usnadňuje jasný pohled na školu, vytváří podmínky na dobrou komunikaci, umožňuje rychlé rozhodování, snižuje nároky na kontrolu, zvyšuje motivaci a loajalitu pracovníků, snižuje fluktuaci, zajišťuje stabilitu sociálního systému atd. Je především nositelem*

základních cílů školy a celkové filosofie řízení. Ty se mohou stát neviditelnou bariérou potřebné změny.“[9]

3. Změna kultury školy

„Snahy měnit školu bez ohledu na stav její kultury nemívají šanci na významnější a dlouhodobější úspěch. To je jeden z důvodů, proč má pro teorii i praxi rozvoje škol smysl pokoušet se poznávat kulturu školy, a na tomto základě pak objevovat možnosti či dokonce strategie kultivace fenoménu kultury ve škole. Jde o zadání významné, ale ne vždy snadno proveditelné.“[10]

3.1 Příčiny změny kultury školy

Pro každou školu je důležité, jakým způsobem je vnímána svým okolím. Proto je důležitým faktorem pro vnímání kvality práce okolím škol, právě její vnitřní prostředí. Z tohoto důvodu by se vedení školy mělo věnovat rozvoji kultury organizace patřičnou pozornost.

Příčin proč kulturu školy měnit je hned několik:

- *nutnost změny vžité kultury v důsledku ekonomických a společenských změn v prostředí školy*
- *rozpor mezi vžitou kulturou a potřebnou kulturou z hlediska dosažení stanovených strategických cílů školy*
- *transformace školy na vyšší úroveň vzdělávání (například střední školy na vyšší odbornou školu, nebo vyšší odborné školy na vysokoškolský institut)*
- *generační výměna ve škole*
- *spojování škol* [11]

---

[9] *EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D.; Kultura školy, s. 7, Liberec, 2000*

[10] POL,M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ,P.,ZOUNEK,J.,(eds.); *Kultura školy-příspěvek k výzkumu a rozvoji, .202,* vydavatelství Masarykovy univerzity, 2006, ISBN 80-210-3746-61

[11] SVĚTLÍK, J.; Marketingové řízení školy, 1. vydání, s. 84, ASPI a. s., 2006, ISBN 80 – 7357–176-5

Změny v kultuře školy, které chceme provést, by měly vytvořit takové prostředí, které se orientuje na kvalitu a dobré výsledky procesu vzdělávání, na uspokojování potřeb a zájmů všech do tohoto procesu zapojených. Každá změna u lidí vyvolává ve většině případů nelibost, někdy dokonce i odpor. Je jasné, že měnit dospělým lidem hodnoty je velmi těžké, někdy i nemožné. Proto se vedení školy musí zaměřit na změnu a ovlivňování názorů, postojů a zažitých způsobů jednání zaměstnanců školy.
Pol ve své knize zmiňuje: *„Ačkoliv je kultura školy, která vzniká v minulých činnostech a je omezujícím faktorem pro budoucí činnost, "extrémně setrvačná" (Harkabus, 1997, s. 3), neznamená to, že je neměnná. Jak konstatuje Harkabus (tamtéž), kultura je chápaná, nikoliv dojednávaná, a proto nemůže být změněna nařízením, ale výhradně rozvojem představ, přístupů a hodnot. To samozřejmě vyžaduje určité porozumění existujícímu stavu, k čemuž by měla sloužit promyšlená a systematická evaluace a autoevaluace."*[12]

Jinými slovy můžeme říct, že by vedení školy mělo vytvořit takovou pracovní atmosféru, kde mají zaměstnanci prostor pro veřejnou kritiku a hodnocení. Ředitel školy by měl své zaměstnance podporovat, aby se k problémům vyjadřovali bez zábran, neměl by jejich názory odsuzovat. Lidé by se měli respektovat a pracovat na vytvoření vzájemné důvěry mezi ředitelem a jeho podřízenými. Nejde však jen o vztah mezi vedením a zaměstnanci. Jde o komunikování postojů, představ, cílů, ale i očekávání všech aktérů, kteří kulturu školy nějakým způsobem utvářejí, nebo ovlivňují.

3.2 Diagnostika kultury školy

Slovy Pola můžeme říct, že*: „Kultura dané školy bývá sledována se záměrem pojmenovat její silná a slabá místa, zhodnotit její současný stav, případně nastartovat procesy vedoucí ke změně v kultuře školy."*[13]

[12,13]POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., VÁCLAVÍKOVÁ, E., ZOUNEK, J. Zkoumání kultury školy a jeho potenciál pro evaluaci a autoevaluaci školy na příkladu výzkumů. e-Pedagogium (on-line), 2002, roč. 2, č. 1 - mimořádné. [cit. 2012-4-7]. Dostupné na www: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek16.htm>. ISSN 1213-7499.

Jak bylo řečeno, pro diagnostikování stavu kultury školy je nutné provést objektivní analýzu vžité kultury a porovnat se žádoucím stavem. K tomu můžeme využít různé formy sběru dat, jako je dotazování, pozorování, nebo rozbor sekundárních údajů, které jsou ve škole k dispozici. Aby tento rozbor byl skutečné nestranný, může vedení školy oslovit specialisty, kteří se zabývají auditem, nebo diagnostikou kultury školy.

Za zmínku jistě stojí to, že povinnost zabývat se kulturou vlastní školy žádná právní norma ředitelům nenařizuje. Je však jasné, že silná kultura školy ovlivňuje prosperitu školy ve všech směrech. Proto by diagnostika kultury školy, za účelem jejího posilování, měla jistě být součástí autoevaluace každé školy.

3.2.1 Evaluace kultury jednotlivé školy

Účelem zmonitorování kultury dané školy je najít její silná a slabá místa, vyhodnotit její aktuální stav a eventuálně nastartovat procesy, které povedou k žádoucím změnám kultury školy.

K autodiagnostice organizačních kultur doporučuje Jakubíková (1999) použití Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery (Kilmann, Saxton, Serpa 1987). Jedná se o mezeru, která existuje mezi současným stavem a stavem očekávaným.
Dotazník objektivně vystihuje základní atributy kultury školy, jako jsou: existence školící strategie, vytvoření podmínek pro fungování pracovníků jako týmu, zájem pro hledání konstruktivního řešení, identifikace pracovníků s organizací, vzájemné vztahy uvnitř organizace, způsob interní komunikace, charakter mezilidských vztahů a společenského styku, odpovědnost, iniciativu a otevřenost se zpětnou vazbou vedení školy, vytváření prostoru pro rozšiřování kompetencí a odpovědnosti ze strany vedení školy.

Dotazník pro hodnocení kultury školy – sledované faktory [14]

- společné cíle
- důvěra ve vedení školy
- převládající styl řízení ve vztahu k lidem
- režim školy a organizační kultura

- zaměření vedení na pracovní úkoly
- kontrola
- motivace pracovníků
- komunikace a informovanost pracovníků školy
- komunikace školy s okolím a rodiči
- inovativnost
- rozvoj učitelů
- pracovní podmínky pro výuku
- estetické prostředí a pořádek
- vztahy mezi pracovníky
- vztahy mezi učiteli a žáky
- očekávání výsledků vzdělávání

Jak bylo již řečeno, Kilmann - Saxtonova metoda hledá mezeru mezi ideálním stavem a skutečností jednotlivých faktorů. Tuto mezeru vypočítáme rozdílem bodů mezi stávajícím stavem a stavem požadovaným.

Hodnotící systém: škála od 1 do 5, při čemž nejnižší známka je nejhorší, nejvyšší-nejlepší.

Pokud vyšší hodnoty označují velký rozdíl mezi skutečností a očekáváním je nutné přistoupit ke změně. Naopak nižší hodnoty bodů vypovídají o malých rozdílech mezi realitou a strategicky potřebným stavem kultury.

3.3 Proces změny kultury školy

Podle Světlíka by stanovením diagnózy kultury školy mělo vedení školy vědět, zda stávající kultura odpovídá stanoveným cílům a dlouhodobým záměrům školy. V případě, že zde ke shodě nedochází, je třeba přejít ke změně. Předtím je však potřeba si uvědomit, co je podstatou změny organizační kultury. Tím je přechod od vžitého stavu kultury ke stavu očekávanému. [15]

---

[14]EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D.; Kultura školy, s. 21, Liberec, 2000

[15] *SVĚTLÍK, J.; Marketingové řízení školy, 1. vydání, s. 85, ASPI a. s., 2006, ISBN 80 –7357–176-5*

Moment, kdy docílíme „optimálního stavu“ kultury školy, není ale momentem, kdy pro nás celý proces končí. Každá kultura školy vyžaduje neustálou péči a stálý rozvoj.

3.3.1 *Etapy cesty změny kultury školy:*[16]

- *rozmrazování vžité kultury*
- *tříbení zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, příležitostí i hrozeb (také vážení sil podporujících změnu a stavějících se proti změně)*
- *cílené ovlivňování (změna řízení, vzdělávání, informování, odměňování, získávání zkušeností, vytváření nových kulturních vzorů atd.)*
- *slaďování změny, korekce chyb, posilování dosažených pozitivních výsledků*
- *rozvíjení žádoucího stavu*

Světlík ve své knize radí, že před tím, než k těmto etapám ředitel přistoupí, je velmi důležité, aby si vytvořil kolem sebe okruh lidí, kteří jsou zastánci změn. Tito lidé by měli mít v kolektivu autoritu (takové štěstí má však málo ředitelů). Dalším krokem procesu jsou obvykle změny v organizační struktuře a provedení personálních změn ve smyslu spíše formálním. Vedení by se však nad těmito změnami mělo i hlouběji zamyslet. A to především, pokud se změny týkají existujících funkcí, popř. nově vznikajících pro potřeby změny kultury školy.

Dalšími změnami, které je potřeba provádět, je změna ve způsobu řízení školy, která se projevuje v plánování a stanovení cílů, způsobu kontroly a komunikace. Ta musí být všestranná a otevřená a ředitel by měl hledat nové komunikační formy směrem ke svým zaměstnancům. [17]

---

[16] *EGER , L ;Řízení školy při zavádění školního vzdělávacíhoprogram,s.137,1.vydaní,nakl.Fraus, Plzeň, 2006, ISBN 80-7238-583-6*

[17] SVĚTLÍK, J.; Marketingové řízení školy, 1. vydání, s. , ASPI a. s. 85, 2006, ISBN 80 –7357–176-5

V případě změn ve způsobu řízení školy, je nutné se zaměřit n
a vhodné personální změny, nebo i změny odměňování. Dalším důležitým prostředkem, který podporuje změnu kultury školy, je oprávněně podpora dalšího vzdělávání pedagogů, kterou nelze opomínat.

Pracovní prostředí může být také aspektem, který může probíhající změnu viditelně ovlivnit, proto by mu mělo vedení školy věnovat náležitou pozornost.

Na co by ředitel neměl v žádném případě zapomenout je, být pro své zaměstnance vzorem. V jeho chování by mělo být zřetelné, že jiné normy chování a postojů spolupracovníků akceptuje a je jejich zastáncem.

V případě změny komunikace je potřeba se zaměřit na vnitřní komunikaci, kdy je důležité, aby ředitel vytvářel takové pracovní prostředí pro své podřízené, tak aby cítili sounáležitost a odpovědnost ke své škole, ale také na vnější komunikaci. Ta se týká komunikace s rodiči a dalšími partnery školy. Zde je velmi důležité, aby komunikace tímto směrem představovala školu vždy co nejlépe.

Nezbytné vlastnosti, které by neměl postrádat žádný ředitel, který odstartuje změny kultury školy je nepochybně trpělivost, neústupnost a zarytost. Ale nejen to. Každý ředitel musí projevit tvůrčí schopnosti při využívání prostředků, které mu pomohou při změně kultury školy. Je nutné si uvědomit, že tento proces nikdy nekončí. Tento proces je trvalý.

3.3.2 Metody realizace změny kultury školy

Můžeme určitě říct, že změna kultury školy se odvíjí od toho, jak škola pracuje a co a kdo jí ovlivňuje.

Jakubíková navrhuje změnu kultury dvěma způsoby a to:

- přístupem ze shora dolů
- přístupem zdola nahoru

Oba tyto přístupy mají své klady i zápory.

Problémy použití přístupu ze shora dolů:

- *zaměstnanci mohou mít pocit, že je s nimi manipulováno, výsledkem může být nedostatek spolupráce, potlačení iniciativy jednotlivců, směřování jednotlivců proti vytýčeným hodnotám, které by měly být podporovány v zájmu kvalitní činnosti školy*
- *možnost zneužití kultury při její transformaci, kdy ve jménu rostoucí praktické autonomie se často usiluje o rozšíření kontroly lidí uvnitř školy jejím vedením*
- *časté směřování kultury proti hodnotám, které by měly být podporovány (Hendry, Hope, 1994)*

Problémy použití přístupu ze zdola nahoru:

- *zaměstnanci jsou postaveni do nových souvislostí, do nových rolí (Hendry, Hope, Judge 1994), v tomto postavení lidé vyvíjejí nové přístupy, hodnoty a postoje*
- *nová kultura vzniká iniciativou ad hoc na okraji školy, a směřuje k jejímu jádru, jedná se o proces přirozené dynamické změny*
- *vznik nové kultury nemusí být v souladu se strategickými záměry školy*
- *nová kultura prohloubí vzdálenost vedení školy od jádra školy a jejím důsledkem bude vynucený odchod vedení školy*[18]

Je nutné říci, že v literatuře je většinou doporučován přístup ze *shora dolů*, přestože zde hrozí nebezpečí *zneužití moci vrcholovými manažery.(Schein 1985,Wragg 1992)*

[18]EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. ;Kultura školy, s. 16, Liberec, 2000

4. Shrnutí

Jak napsal ve své knize Veber (2007):

„Dobře řízené firmy využívají své kultury jako nenápadného, avšak velmi efektivního nástroje, který často ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců více než formální pracovní řády a pokyny. Silná podniková kultura velmi podstatně přispívá k ochotě angažovat se pro cíle firmy, posiluje iniciativu a kvalitu práce zaměstnanců, podporuje jejich loajalitu a odpovědnost vůči firmě a výrazně přispívá k efektivní vnitropodnikové komunikaci. Podniková kultura posiluje formy chování, které jsou v souladu s firemními cíli a standardy i s jejími úspěšnými pravidly mezilidských vztahů. Silná podniková kultura vytváří příznivé klima v organizaci….“[19]

Z těchto slov vyplývá, že kultura školy je pro každou organizaci v mnoha směrech velmi důležitá. Každá škola by se měla věnovat zkoumání kultury organizace, protože ta má velký potenciál pro sebeevaluaci školy a může se tedy stát výchozím bodem pro její další rozvoj.

---

[19]VEBER , J. a kol.; Management, základy a prosperita, globalizace, s. 632, Praha: Management Press, 2007.ISNB 978-80-7261-029-7

5. Výzkumná část

5.1 Cíl výzkumu

Empirická část, která navazuje na část teoretickou, se zabývala kulturou mateřské školy a její přípravou na změnu ze slabé na silnou. Cílem výzkumu bylo zjistit stav kultury školy a její vývoj v šesti vybraných charakteristicky shodných mateřských školách. Zjištěné hodnoty bylo třeba porovnat a pomocí kvantitativního výzkumu pak zjistit, jak si zaměstnanci jednotlivých mateřských škol představují silnou kulturu školy. Výsledky by měly být pro ředitelky nastupující do funkce vodítkem, jak organizační kulturu změnit ze slabé na silnou v nejslabších faktorech.

5.2 Výzkumný problém

Změna kultury školy je velmi složitý a dlouhodobý proces, tím spíš pro začínající ředitelku.

Jak může ředitelka školy využít názorů zaměstnanců na úroveň kultury organizace k její změně?

5.3 Stanovení předpokladu

Předpoklad

Názory zaměstnanců pomohou ředitelce mateřské školy nastupující do funkce při realizaci změny kultury organizace.

5.4 Charakteristika sledovaných škol

Mateřské školy, které jsou předmětem výzkumu, jsou pražské, pavilonové sídlištní školky s dobrou dopravní dostupností. Zřizovatelem škol jsou městské části podle sídla mateřské školy. Všechny školy mají právní subjektivitu. Kapacita zařízení se pohybuje od 112 do 120 dětí. Třídy jsou věkové smíšené, jedna nebo dvě třídy fungují jako čistě předškolní. Provozní doba škol se pohybuje od 6,30 do 18,00 hodin.

V organizacích pracuje 8 –9 pedagogických pracovnic, 2-3 provozní zaměstnankyně-školnice a uklízečky, 3-4 zaměstnanci školních kuchyní - kuchařky + hospodářka. Pedagogické pracovnice jsou plně kvalifikované.
Školy jsou standardně vybavené učebními pomůckami a hračkami dle svých finančních možností. V některých případech je nutná modernizace vybavení škol. Každá škola má udržovanou školní zahradu, vybavenou moderními prvky, které odpovídají normám EU. Všechny sledované školy mají obdobný ekonomický, právní a sociální kontext.

5.5 Metodologie výzkumu

5.5.1 Technika sběru dat

Jako výzkumný nástroj autorka práce použila dotazník KILMANN-SAXTONOVY kulturní mezery na šesti vybraných mateřských školách. Z důvodu rozšíření výzkumu a získání co největšího množství dat, požádala autorka závěrečné práce kolegyně z CŠM o výsledky dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery z roku 2009 z jejich mateřské školy, který byl součástí jejich seminární práce. Tento výzkum pomocí zmíněného dotazníku v roce 2012 zopakovala. Díky takto získaným výsledkům výzkumu mohla autorka práce vyhodnotit vývoj kultury školy na sledovaných školách.
Dotazník KILMANN-SAXTONOVY kulturní mezery se skládá z dotazníkových položek, z nichž každá je vyjádřena pěti stupňovou škálou.
Sledované faktory jsou uvedené v teoretické části této práce.

Úkolem zaměstnanců při vyplňování dotazníků bylo, u každé dotazníkové položky v rámci pěti stupňové škály kroužkem vyznačit hodnocení faktoru - *současný stav* a křížkem označit hodnocení faktoru - *stav očekávaný*.

Vyhodnocením tohoto dotazníku se došlo ke zjištění stavu kulturní mezery. Tu autorka práce se vypočítala rozdílem bodů mezi očekáváním a skutečností. Zde je třeba zdůraznit možnost záporné kulturní mezery – tedy, že výsledek očekávání nemusí být vždy vyšší než hodnocení současného stavu, ale je možné, že hodnocení současnosti je vyšší než stav očekávaný (žádoucí). Například v oblasti inovativnosti se může respondentům jevit inovativnost školy jako přílišná. Z toho to důvodu je dotazník

KILMANN-SAXTONOVY kulturní mezery jedinečný, protože právě tento moment jiné dotazníky neposkytují.

Vyhodnocením dotazníků z roku 2009 a 2012, důkladným rozborem jejich výsledků autorka této práce vyhodnotila tři faktory, kterými by bylo vhodné změnu kultury začít a vytvořila dotazník pro zaměstnance sledovaných mateřských škol, s cílem zjistit jejich konkrétní názor na očekávaný stav těchto faktorů.

5.5.2 Pilotní výzkum

Nejprve bylo využito pilotního výzkumu. Respondenty byly zaměstnankyně pražské mateřské školy. Po osobní konzultaci a vyhodnocení předvýzkumu byly otázky ve vytvořeném dotazníku upraveny a některé přeformulovány.

Otázka 5. Původní znění: *Deleguje ředitelka školy na své podřízené pravomoci a odpovědnosti?*
Odpovědi na tuto otázku byly většinou záporné. Z odpovědí se autorka nedozvěděla, dostatek informaci, které se týkají fungování delegování a jeho možností využití. Proto byla tato otázka upravená a rozšířená o další dvě otázky.
Upravené znění :
č.5 *Deleguje ředitelka školy na své podřízené pravomoci a odpovědnosti ?*
č.6 V případě kladné odpovědi na otázku č.5., které pravomoci a odpovědnosti to jsou?
č.7 V případě záporné odpovědi na otázku č.5. jaké pravomoci a odpovědnosti si dovedete představit, že by mohla ředitelka na vás delegovat?

Otázka č. 25. Původní znění: *Existuje ve škole mezi zaměstnanci nevraživost?*
U této otázky respondenti nepochopili, co je otázkou myšleno. Do odpovědi promítali své osobní problémy. Proto musela autorka znění otázky lépe specifikovat.

Upravené znění:

25. *Existuje ve škole mezi zaměstnanci nevraživost? (myslí si někteří zaměstnanci- právem či neprávem, že někteří kolegové mají nezasloužené výhody, třeba v různých úlevách).*

5.5.3 Metodika výzkumného šetření

Za účelem diagnostikování kultury školy jednotlivých škol bylo rozdáno celkem 76 dotazníků Kilmann - Saxtonovy kulturní mezery a to jak v roce 2009, tak i v roce 2012.

V roce 2009 se vrátilo 73 dotazníků. Návratnost dotazníku tak činí 96%.

V roce 2012 bylo rozdáno rovněž 76 výše zmíněných dotazníků a vrátilo se jich 69. Návratnost dotazníku činí 91%.

Závěr: Vzhledem k vysoké návratnosti obou dotazníků bylo možné zamýšlený výzkum uskutečnit.

V případě následně vypracovaného elektronického dotazníku na zjištění očekávaného stavu nejslabších faktorů bylo rozdáno 76 elektronických dotazníků. Vrátilo se jich 70. Návratnost elektronických dotazníků činí 93%

Závěr: Závěr: Vzhledem k 93% návratnosti bylo možné zamýšlený výzkum uskutečnit.

5.5.4 Charakteristika respondentů

Respondenty byli pedagogičtí i nepedagogičtí zaměstnanci mateřských škol, které mají obdobný ekonomický, právní a sociální kontext.

Věkové rozložení dotazovaných zaměstnanců

Věkové složení dotázaných zaměstnanců	Počet
Do 30 let	9
31 - 40	10
41 - 55	32
56 a více	19

Délka praxe respondentek

Délka praxe respondentek	Pedagogové	Nepedagogové
Do 2 let	4	0
3 – 10 let	8	5
10 let a více	29	24

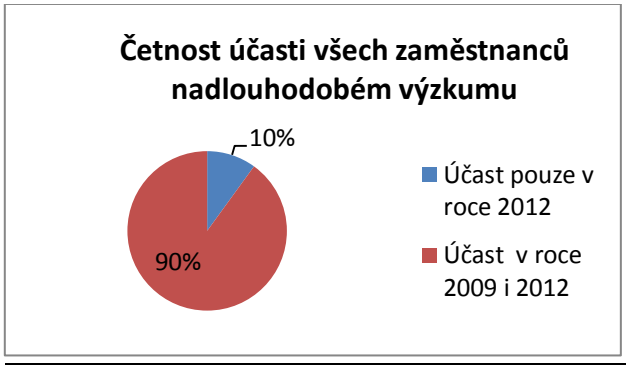
Profesní zastoupení dotazovaných zaměstnanců

Profesní zastoupení zaměstnanců	Počet
Pedagogové	41
Nepedagogové	29

Četnost účasti na dlouhodobém výzkumu na sledovaných školách

Četnost účasti na výzkumu	Pedagogové	Nepedagogové
Účast pouze v roce **2012**	6	5
Účast v roce **2009** i **2012**	30	22

Graf č. 1



Protože 90% zaměstnanců účastnících se výzkumu v roce 2012 se na výzkumu podílelo i v roce 2009, je zřejmé, že změna zaměstnanců byla v celkovém počtu respondentů mizivá. Bylo tedy možné výzkum uskutečnit, aniž by tato změna ovlivnila objektivitu výzkumu.

5.6 Analýza výzkumu

Zvolený postup výzkumného šetření vychází z cíle výzkumu.

V první části výzkumu autorka závěrečné práce použila dotazník KILMANN-SAXTONOVY kulturní mezery, který byl zadán již v listopadu 2009. Tento dotazník pro aktualizaci a pro zjištění vývoje kultury školy zopakovala v červnu 2012. Oba dotazníky vyhodnotila, vypočítala u jednotlivých faktorů kulturní mezeru. Autorka práce též vyhodnotila, do jaké míry se změnil názor zaměstnanců na současný stav a jak

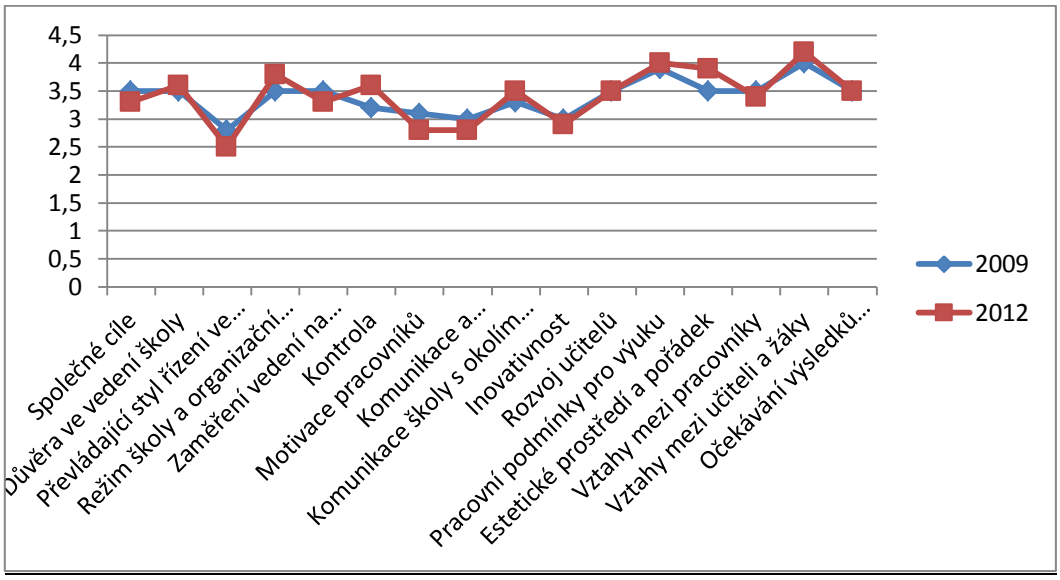
se změnilo jejich očekávání. Všechny tyto výsledky porovnala a zjistila, u kterých faktorů došlo během zmíněných tří let ke zhoršení.

5.6.1 Porovnání výsledků dotazníků KILMANN-SAXTONOVY kulturní mezery

Tabulka výsledků – porovnání názorů na „**současný stav**“ – kultury školy na sledovaných školách

		2009	2012	Rozdíl+-
1.	Společné cíle	3,5	3,3	0,2
2.	Důvěra ve vedení školy	3,5	3,6	0,1
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	2,8	2,5	0,3
4.	Režim školy a organizační kultura	3,5	3,8	0,3
5.	Zaměření vedení na pracovní úkoly	3,5	3,3	0,2
6.	Kontrola	3,2	3,6	0,4
7.	Motivace pracovníků	3,1	2,8	0,3
8.	Komunikace a informovanost pracovníků školy	3	2,8	0,2
9.	Komunikace školy s okolím a rodiči	3,3	3,5	0,2
10.	Inovativnost	3	2,9	0,1
11.	Rozvoj učitelů	3,5	3,5	0
12.	Pracovní podmínky pro výuku	3,9	4	0,1
13.	Estetické prostředí a pořádek	3,5	3,9	0,4
14.	Vztahy mezi pracovníky	3,5	3,4	0,1
15.	Vztahy mezi učiteli a žáky	4	4,2	0,2
16.	Očekávání výsledků vzdělávání	3,5	3,5	0

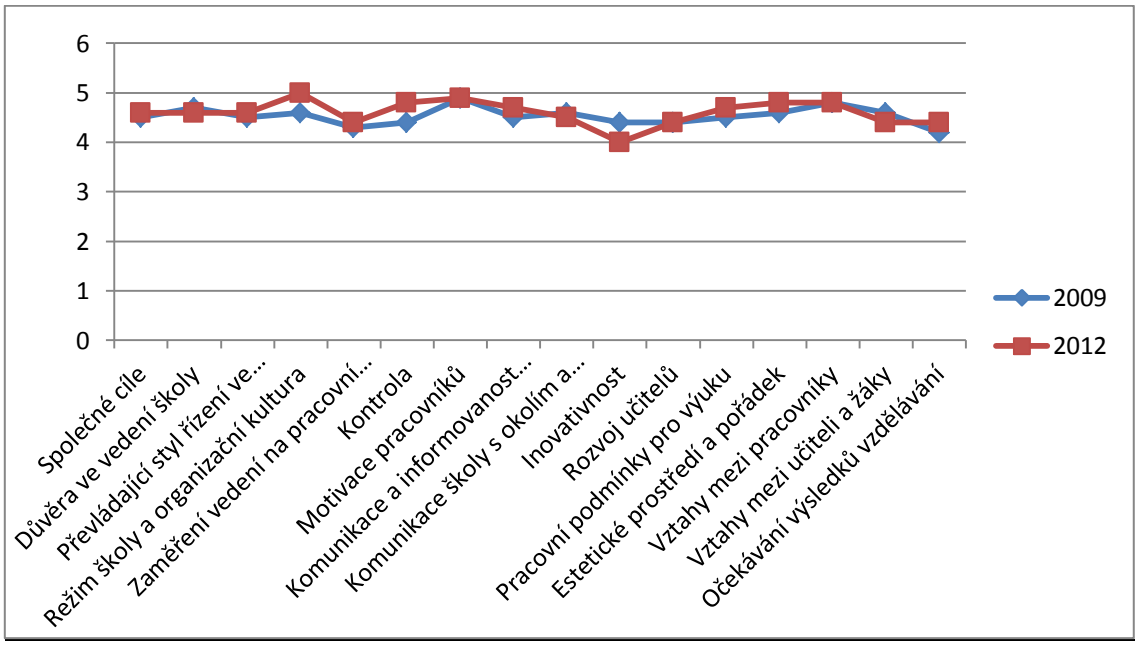
Graf č. 2



Tabulka výsledků – porovnání názorů na „**ideální stav**“ – kultury školy na sledovaných školách

		2009	2012	Rozdíl+-
1.	Společné cíle	4,5	4,6	0,1
2.	Důvěra ve vedení školy	4,7	4,6	0,1
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	4,5	4,6	0,2
4.	Režim školy a organizační kultura	4,6	5	0,4
5.	Zaměření vedení na pracovní úkoly	4,3	4,4	0,1
6.	Kontrola	4,4	4,8	0,4
7.	Motivace pracovníků	4,9	4,9	0
8.	Komunikace a informovanost pracovníků školy	4,5	4,7	0,2
9.	Komunikace školy s okolím a rodiči	4,6	4,5	0,1
10.	Inovativnost	4,4	4	0,4
11.	Rozvoj učitelů	4,4	4,4	0
12.	Pracovní podmínky pro výuku	4,5	4,7	0,2
13.	Estetické prostředí a pořádek	4,6	4,8	0,2
14.	Vztahy mezi pracovníky	4,8	4,8	0
15.	Vztahy mezi učiteli a žáky	4,6	4,4	0,2
16.	Očekávání výsledků vzdělávání	4,2	4,4	0,2

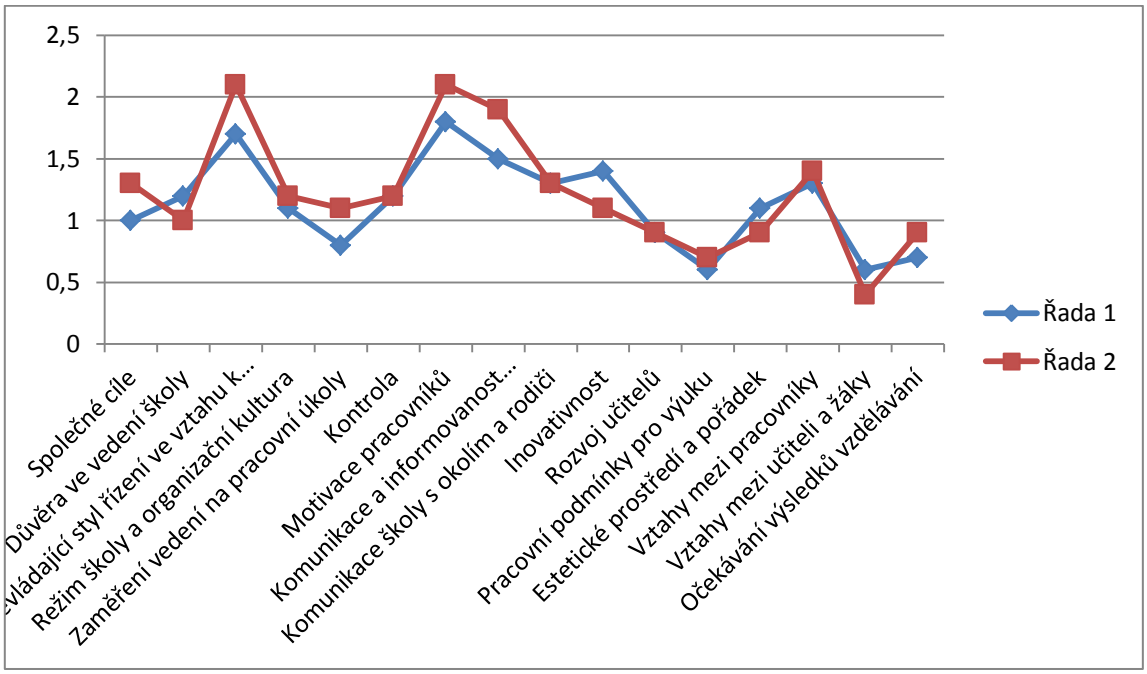
Graf č. 3



Tabulka porovnání výsledků kulturní mezery z let 2009 a 2012

		2009	2012	Rozdíl+-
1.	Společné cíle	1	1,3	0,3
2.	Důvěra ve vedení školy	1,2	1	0,2
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	**1,7**	**2,1**	0,4
4.	Režim školy a organizační kultura	1,1	1,2	0,1
5.	Zaměření vedení na pracovní úkoly	0,8	1,1	0,3
6.	Kontrola	1,2	1,2	0
7.	Motivace pracovníků	**1,8**	**2,1**	0,3
8.	Komunikace a informovanost pracovníků školy	**1,5**	**1,9**	0,4
9.	Komunikace školy s okolím a rodiči	1,3	1,3	0
10.	Inovativnost	1,4	1,1	0,3
11.	Rozvoj učitelů	0,9	0,9	0
12.	Pracovní podmínky pro výuku	0,6	0,7	0,1
13.	Estetické prostředí a pořádek	1,1	0,9	0,2
14.	Vztahy mezi pracovníky	1,3	1,4	0,1
15.	Vztahy mezi učiteli a žáky	0,6	0,4	0,2
16.	Očekávání výsledků vzdělávání	0,7	0,9	0,2

Graf č. 4



Při vyhodnocení kultury školy sledovaných organizací a porovnáním jednotlivých číselných hodnot bylo zjištěno, že došlo ke změně názorů zaměstnanců na jednotlivé faktory. U některých faktorů byla tato změna nepatrná, u některých výraznější.
V další části závěrečné bakalářské práce provedla autorka podrobné zhodnocení všech sledovaných faktorů.

5.6.2 Podrobná analýza faktorů:

Společné cíle

V roce 2009 vykazovala první položka mezeru 1 a v roce 2012 mezeru 1,3. Absolutní rozdíl není statisticky významný, pozoruhodné však je, čím je tento způsoben. Zatímco v roce 2009 byla ideální představa položky Společné cíle vyjádřena hodnotou 4,5, v roce 2012 hodnotou o něco vyšší - 4,6. Zároveň však došlo ke snížení hodnocení aktuálního stavu položky z 3,5 na 3,3. Dalo by se tedy vyvodit, že pocit snižování aktuální kvality položky vede k uvědomění si její důležitosti, což vede ke zvýšení představy její ideální hodnoty. Když hodnota, která byla považována za samozřejmou,

ztrácí na síle, pociťují pracovníci frustraci a přikládají hodnotě větší význam, než když je tato hodnota víceméně saturována.

Důvěra ve vedení školy

U druhého faktoru hodnoty vykazují v roce 2009 kulturní mezeru 1,2 a v roce 2012 - 1. Tato hodnota vyjadřuje zcela bezvýznamné zmenšení kulturní mezery. V případě očekávaného stavu byla v roce 2009 tato položka vyjádřena 4,7 a v roce 2012 byla tato hodnota o něco nižší - 4,6. Současný stav byl zaměstnanci hodnocen v roce 2009 3,5 a v roce 2012 3,6. Lze konstatovat, že u této položky nedošlo k výraznějším změnám. Důvěru ve vedení, hodnotí zaměstnanci jako lepší průměr, přesto je jejich přáním, aby mohli svému vedení více věřit. Úroveň tohoto faktoru je pro podřízené velmi důležitá.

Převládající styl řízení ve vztahu k lidem

V roce 2009 vykazovala tato položka kulturní mezeru 1,7, v roce 2012 mezeru 2,1. Došlo zde tedy ke zvětšení kulturní mezery, které však není na sledovaném výzkumném vzorku významné. Zatím co u ideální představy došlo v roce 2012 ke zvýšení hodnot ze 4,5 na 4,6, u aktuálního stavu došlo ke snížení hodnot z 2,8 na 2,5. Z toho vyplývá, že vedení bere názory zaměstnanců v úvahu jen zřídka - to znamená, že inklinuje k direktivnímu způsobu řízení, zatímco zaměstnanci by upřednostňovali řízení demokratické – tedy svou spoluúčast na řízení školy.

Režim školy a organizační kultura

V roce 2009 vykazovala tato položka hodnotu kulturní mezery 1,1. V roce 2012 došlo k zanedbatelnému zvětšení mezery na 1,2. Ideální stav zaměstnanci vyjádřili v roce 2009 hodnotou 4,6 a v roce 2012 došlo ke zvýšení hodnoty - 5. U aktuálního stavu byla vykázaná hodnota v roce 2009 3,5 a v roce 2012 taktéž došlo ke zvýšení hodnoty na 3,8.

Lze usoudit, že tato položka dosahuje téměř dobré kvality, očekáváním zaměstnanců však je „velmi dobře zaběhnutý a dodržovaný režim, funkční struktura, včetně

delegování pravomocí“. Je zřejmé, že zaměstnanci cítí, že dobře zaběhnutý režim školy a efektivní organizační kultura jsou nezbytnou součástí dobře fungující školy.

Zaměření vedení na pracovní úkoly

V roce 2009 vykazovala položka hodnotu mezery 0,8. V roce 2012 došlo ke zvětšení této hodnoty na 1,1. Toto zvětšení bylo způsobeno tím, že hodnota položky u očekávaného stavu byla v roce 2009 4,3 a v roce 2012 došlo k nepatrnému zvýšení na 4,4. Zatímco u aktuálního stavu byly hodnoty vyjádřeny v roce 2009 3,5, v roce 2012 došlo k malému snížení - 3,3. Těchto výsledků lze vyvodit, že vedení sleduje výsledky a výkony více, někdy méně. Očekávání zaměstnanců je, aby právě výsledkům a výkonům byla věnovaná náležitá pozornost.

Kontrola

U této položky byla vykázána kulturní mezera v roce 2009 i v roce 2012 shodně hodnotou 1,2. Za povšimnutí stojí, čím je tento jev způsobený. Při analýze dalších zjištěných dat bylo zjištěno, že u očekávaného stavu byla hodnota v roce 2009 vyjádřena 4,4 a v roce 2012 došlo ke zvýšení hodnoty na 4,8. Současný stav byl v roce 2009 vyjádřený 3,2 a v roce 2012 byla hodnota zvýšená na 3,6. U obou stavů došlo ke shodnému zvýšení hodnot. Z toho vyplývá, že zaměstnanci hodnotí kontrolu jako dobrou, ale přesto by přivítali, kdyby kontrola byla více systematická a zaměřená na příčiny problémů a prevenci.

Motivace pracovníků

Kulturní mezera této položky měla v roce 2009 hodnotu 1,8. V roce 2012 se hodnota zvýšila na 2,1. Je zajímavé, že hodnota očekávaného stavu je v roce 2009 i 2012 shodná – 4,9. Znamená to, že nároky na kvalitu tohoto faktoru jsou u pracovníků stabilní. U hodnocení současného stavu došlo ke snížení z 3,1 na 2,8. Hodnota 2,8 odpovídá nejspíše hodnocení „Motivace je průměrná“. To znamená, že pracovníci hodnotí svou motivovanost jako „běžnou“ – mohla by podle nich být lepší, ale i horší.

Komunikace a informovanost zaměstnanců

U této položky bylo zjištěno, že v roce 2009 byla kulturní mezera 1,5, zatímco v roce 2012 se kulturní mezera zvětšila na 1,9. Za povšimnutí stojí, že zatímco byl ideální stav v roce 2009 vyjádřen hodnotou 4,5, v roce 2012 se hodnota nepatrně zvýšila na 4,7. Naopak u současného stavu došlo ke snížení hodnoty položky z 3,1 na 2,9. Z těchto výsledků lze vyvodit, že zaměstnanci hodnotí tento faktor jako „střední, s tím, že občas dochází k zadržování informací". Jejich přání se však blíží spíš tomu, aby „ komunikace probíhala jak se shora dolu, tak ze shora nahoru a informovanost byla na výborné úrovni". Potřeba vhodné komunikace a potřeba efektivní informovanosti u zaměstnanců stále roste. Snižování kvality tohoto faktoru je příčinou nespokojenosti, která negativně ovlivňuje kulturu školy.

Komunikace školy s okolím a rodiči

V roce 2009 vykazovala tato položka hodnotu kulturní mezery 1,3 a v roce 2012 se tato hodnota zmenšila na 1,2. Absolutní rozdíl je statisticky zcela bezvýznamný. Ze zjištěných dat lze vyčíst, že ideální stav byl vyjádřen v roce 2009 hodnotou 4,6. V roce 2012 se tato hodnota velmi nepatrně zvýšila na 4,7. Stavu očekávaného byl zaměstnanci vyjádřený v roce 2009 hodnotou 3,3 a v roce 2012 se tato hodnota mírně zvýšila na 3,5. Tuto položku zaměstnanci hodnotí v podstatě průměrně, ale cítí zde možnost zlepšení. Chtěli by, aby kvalitní komunikace byla více zaměřená především na rodiče. Statistická změna zde není nijak významná.

Inovativnost

V roce 2009 vykazovala první položka mezeru 1,4, v roce 2012 mezeru 1,1. Je zjevné, že došlo k malému zmenšení kulturní mezery. Je určitě zajímavé, že v období sledování škol došlo jak u stavu očekávaného, tak u stavu aktuálního ke snížení hodnot. Stav současný vykazoval v roce 2009 hodnotu 3 a v roce 2012 sice nepatrně, ale nižší hodnotu 2,9. Zde absolutní rozdíl není nijak významný. Zajímavé je, že ideální stav byl v roce v 2009 vyjádřen hodnotou 4,4 a v roce 2012 došlo také ke snížení na hodnotu 4.

Z toho lze vyvodit, že respondenti hodnotí tento faktor průměrné, očekáváním je patrnost inovativnosti pracovníků. Toto očekávání však má sestupnou tendenci, pravděpodobně zaměstnanci usuzují, že inovativnost nemusí být přílišná.

Rozvoj učitelů

U této položky došlo během sledování škol jistě k vzácné shodě. Kulturní mezera vykázala shodné hodnoty jak v roce 2009, tak v roce 2012 a to 0,9. Je zajímavé, že i u ideálního stavu i stavu aktuálního vyjadřovaly v obou letech měření shodnou hodnotu a nedošlo zde k žádné změně. Očekávaný stav vykazoval hodnotu 4,4 a stav současný hodnotu 3,5. Rozvoj učitelů respondenti hodnotí „něco, co existuje pouze formálně, DVPP se přikládá malý význam. Jejich přáním je jasnější personální politika a větší podpora pro DVPP:

Pracovní podmínky pro výuku

Kulturní mezera u této položky byla v roce 2009 vyjádřená hodnotou 0,6. V roce 2012 se zvýšila na 0,7. Tento absolutní rozdíl je však statisticky nevýznamný. Za povšimnutí stojí, že stav očekávaný vykazuje v roce 2009 hodnotu 4,5 a v roce 2012 se hodnota zvýšila na 4,7. U současného stavu došlo ke zvýšení z 3,9 na 4. Všechny tyto změny jsou však nevýznamné. Lze ale konstatovat, že zaměstnanci hodnotí pracovní podmínky pro výuku jako dobré, ale jistě by mohly být i lepší.

Estetické prostředí a pořádek

V roce 2009 vykazovala položka mezeru 1,1. V roce 2012 se kulturní mezera zmenšila na 0,9. Zatím co u očekávaného stavu došlo ke zvýšení hodnot ze 4,6 na 4,8, u aktuálního stavu bylo zvýšení nepatrně vyšší, z 3,5 na 3,9. Ze zjištěných hodnot lze vyčíst, že zaměstnanci jsou s estetickým prostředím a pořádkem ve svých školách spokojeni. Nicméně si uvědomují, že estetická úroveň pracovišť i pracovníků podporuje image školy. Změna je ale statisticky nevýznamná.

Vztahy mezi pracovníky

Vyhodnocením této položky bylo zjištěno, že v roce 2009 vykazuje kulturní mezeru 1,3 a v roce 2012 došlo k nevýznamnému zvětšení mezery na 1,4. Je zajímavé, že zatímco ideální stav vykazuje v obou letech stejnou hodnotu 4,8, u současného stavu došlo ke snížení hodnoty z 3,5 na 3,4. Tento rozdíl není však statisticky významný. Vztahy na pracovišti hodnotí zaměstnanci jako průměrné, umožňující potřebnou spolupráci. Jejich představou jsou výborné vztahy s atmosférou týmové spolupráce.

Vztahy mezi učiteli a žáky

V roce 2009 vykazovala položka mezeru 0,6, v roce 2012 se mezera snížila na 0,4. Absolutní rozdíl není statisticky významný, ale je pozoruhodné, co tento stav způsobilo. Ideální stav vykazuje snížení hodnot ze 4,6 na 4,4. Naopak u stavu aktuálního došlo ke zvýšení hodnoty ze 4 na 4,2. Ze zjištěných hodnot lze vyvodit, že vztahy mezi učiteli a dětmi jsou dobré a přispívají k pohodě. Tento stav se v podstatě shoduje s očekáváním zaměstnanců.

Očekávání výsledků vzdělávání

Poslední položka vykazovala v roce 2009 kulturní mezeru 0,7, v roce došlo k malému zvětšení mezery na 0,9. Zatímco současný stav vykazoval v obou letech hodnotu 3,5 u ideálního stavu, došlo k mírnému zvýšení ze 4,2 na 4,4. Lze vyvodit, že respondenti hodnotí jako „očekávání lepšího standardu“, ale jejich přáním je dosahování nadprůměrných výsledků.

5.6.3 Shrnutí výsledků dotazníku Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery

Na základě diagnostiky kultury školy bylo analýzou zjištěno, že většiny položek kultury školy nedošlo k významným změnám. Ze zjištěných výsledků dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery a porovnáním jednotlivých faktorů, autorka dospěla

k názoru, že významnější změna nastala u faktorů *„Převládající styl vedení ve vztahu k lidem“, „Komunikace a informovanost“ a „Motivace“* a je vhodné začít změnu kultury školy právě těmito faktory.

Z tohoto důvodu se autorka této práce v další části práce zaměřila právě na tyto faktory, u kterých lze nastartovat změnu kultury školy.

Proto byl vypracován dotazník, ve kterém byly otázky pro respondenty zaměřeny na tyto faktory.

Další postup výzkumu je následující:

Na sledovaných školách byli všichni zaměstnanci prostřednictvím ředitelek požádáni o vyplnění elektronického dotazníku. Otázky v tomto dotazníku směřovaly právě k výše zmíněným faktorům.

Formu elektronického dotazníku autorka zvolila pro maximální zajištění objektivnosti odpovědí oslovených respondentů.

5.7 Dotazník pro zaměstnance sledovaných škol

Cílem dotazníku bylo zjistit konkrétní názory zaměstnanců na úroveň faktorů *„Převládající styl vedení ve vztahu k lidem“, „Komunikace a informovanost“ a „Motivace“*. Otázky převážně směřovaly ke zhodnocení současného stavu a vyjádření stavu požadovaného. V odpovědích zaměstnanců se odrážel určitě věk, ale i pracovní zařazení v mateřské škole. Celý dotazník byl rozdělen do tří částí. Každá část byla věnovaná jednotlivým faktorům, kterými je potřeba se zabývat, v rámci změny kultury školy.

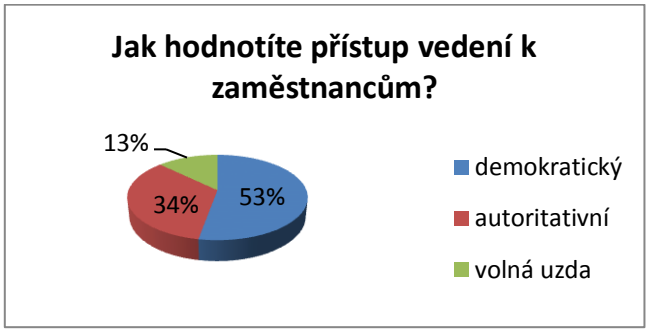
Otázky byly většinou uzavřené, kde zaměstnanci měli možnosti vybrat z předem daných odpovědí. Autorka výzkumu zařadila i otázky otevřené, aby dala prostor pro neomezené vyjádření názoru zaměstnanců na daný problém. Dotazované odpověděly na všechny otázky velmi otevřeně.

5.7.1 Vyhodnocení dotazníku

Převládající styl řízení ve vztahu k lidem

Otázka č. 1: Jak hodnotíte přístup vedení k zaměstnancům?

Graf č. 5



Otázka č. 1 byla uzavřená. Z odpovědí bylo zjištěno, že více jak polovina, 37 dotazovaných, hodnotí styl vedení jako demokratický. Zhruba třetina (24) respondentek si myslí, že jejich ředitelka má autoritativní přístup a 9 zaměstnanců hodnotí přístup vedení jako volná uzda. Toto zjištění nekoresponduje z výsledky KILMANN-SAXTONOVY kulturní mezery, kde se zaměstnanci přiklonili spíš k direktivnímu stylu vedení lidí.

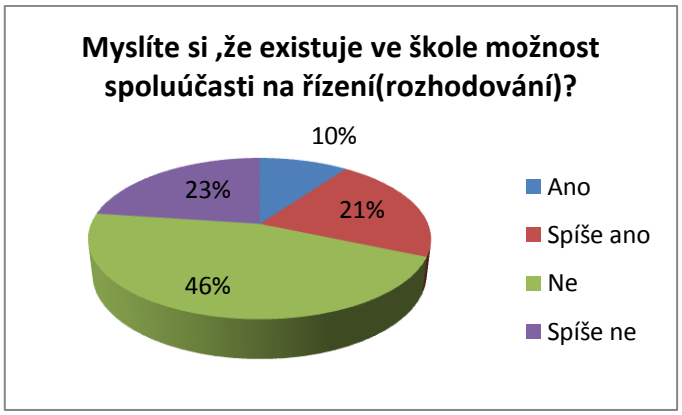
Otázka č. 2: Co vám nevyhovuje na přístupu vedení k zaměstnancům?

Tato otázka byla otevřená. Některé odpovědi se často opakovaly, jako např. *neprofesionalita -9x, hrubé chování k podřízeným- 10x, náladovost, která se značně projevuje v chování k zaměstnancům-11x, nezájem o práci pedagogů, ale i ostatních zaměstnanců-12x, nerespektování svých podřízených (jejich názorů) křičivá paní ředitelka-5x, o všem rozhoduje sama, dělá rozdíly mezi zaměstnanci15-x, nepěkný přístup k zaměstnancům-13x.* Ve třech případech zaměstnanci hodnotili přístup vedení doslova jako metodu *„cukr a bič“*. Jedna zaměstnankyně odpověděla, že neví, jak hodnotit přístup ředitelky, protože s ní v podstatě nepřijde do styku. Tyto odpovědi zjevně patří respondentkám, které hodnotily přístup vedení jako autoritativní. Naopak

další odpovědi hovořily spíš o ředitelkách s demokratickým přístupem: *nemám problém (11x), ředitelka je moc hodná na některé kolegyně (2x), nerozhodnost (1x), přílišná shovívavost (2x).* Více odpovědí bylo i typu: *nemám připomínky, výhrady-17x, jsem spokojená (4x).*

Otázka č. 3 : Myslíte, že existuje ve škole možnost spoluúčasti na řízení (rozhodování)?

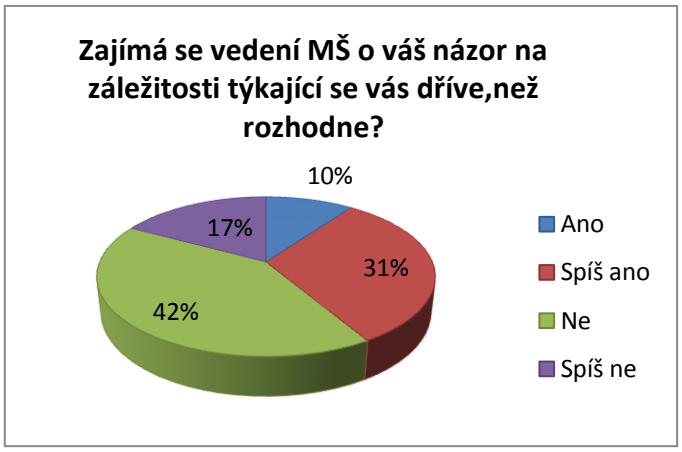
Graf č. 6



Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že si zaměstnanci myslí, že nemají dostatečnou možnost účastnit na řízení a rozhodování. Podíl těchto zaměstnanců tvoří 69% všech dotázaných, což je dohromady 48 lidí. Pouze 7 respondentů z celkového počtu je přesvědčeno, že mají možnost spolurozhodovat a podílet se řízení školy. Z odpovědí můžeme vyčíst, že zaměstnanci mají zájem o rozvoj školy a chtějí se podílet na jejím řízení. Zajímavé je srovnání s předchozí položkou. Výsledky totiž nekorespondují!
V této položce hodnotí jako demokratický styl řízení pouze 31% zaměstnanců (odpověď ano a spíše ano), v předchozí položce je to celých 53 % respondentů. Důvodem může být například to, že respondenti nerozumí pojmu „demokratický styl řízení“.

Otázka č. 4: Zajímá se vedení mateřské školy o váš názor na záležitosti týkající se vás dříve, než rozhodne? (např. nákup, hraček, pomůcek, účast na školení…)

Graf č. 7



Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že 41 respondentů má pocit, že jeho názor není, nebo většinou není vyslyšen. 29 respondentů si myslí, že se vedení o jejich názor spíše zajímá, nebo dokonce vždy zajímá. I zde dochází k tomu, že výsledky nekorespondují z odpovědí na otázku číslo 1. Zde hodnotí demokratický přístup vedení (ano a spíše ano) 41% respondentů. I zde rozdíl odpovědí napovídá tomu, že respondenti neumějí definovat demokratický přístup vedení lidí.

Otázka č. 5 :Deleguje ředitelka školy na své podřízené pravomoci a odpovědnosti?

Graf č. 8

Z odpovědí je zjevné, že více jak polovina ředitelek oslovených škol, nedeleguje na své podřízené pravomoci a odpovědnosti. Je nutné říci, že kladně na tuto otázku odpověděli převážně pedagogové (28).

Otázka č. 6 :V případě kladné odpovědi na otázku č. 5, které pravomoci a odpovědnosti to jsou?

Otevřená otázka:
Odpovědi:
Spolupráce s rodiči; organizace: kulturní akce, sportovní akce, divadelní představení; správa webových stránek; zapisuji nakoupené knihy a cd a přiděluji jim čísla; jako vedoucí učitelka, dělám služby, sleduji dovolenou, objednávám divadla, starám se o fond rodičů, píšu cedule; vyřizuji poštu, mám na starosti zajišťování oprav v budově, chodím s poštou na OŠK.

Některé odpovědi nepojmenovávaly delegování*: všechno, sama ředitelka nedělá nic, pořád děláme něco navíc a běháme na poštu s její poštou a tak, mám pocit, že deleguje všechnu svoji práci a pak má čas na to, aby nám pořád něco vytýkala*.

Otázka č. 7: V případě záporné odpovědi na otázku č. 5, jaké pravomoci a odpovědnosti si dovedete představit, že by mohla ředitelka na vás delegovat?

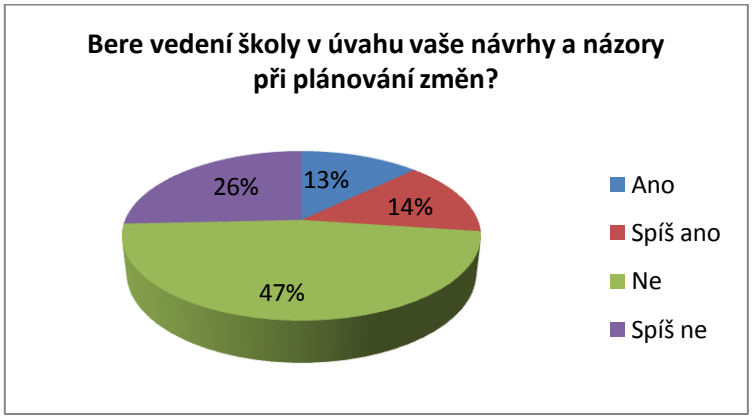
V odpovědi na tuto otázku: *organizování akcí školy; správa webových stránek školy; školní matrika; inventarizace; organizovaní divadel, nebo ozdravných pobytů pro děti; nákup pomůcek a hraček.*

Některé odpovědi nebyly konkrétní, nebo také v nich respondentky projevovaly svůj názor na delegování pravomocí a odpovědností*: nevím 24x*, ale také: *jsem ráda, že nedeleguje; mám své práce u dětí dost; všechno dělá sama; asi nám nevěří, že bychom jí dokázaly pomoci; jsem pomocná síla v kuchyni, udělám si svojí práci a nic navíc dělat nechci.*

Z odpovědí na otázky č. 6 a č. 7 v podstatě vyplývá, že ne všechny respondentky vědí, jaké pravomoci a odpovědnosti by na ně mohla ředitelka delegovat, což může znamenat, že nedokáží posoudit, v jakých případech jde o delegování. Mezi respondentkami jsou i takové, které o delegování nestojí, tím pádem se nechtějí podílet na řízení školy. To ovšem opět nekoresponduje s odpověďmi na otázky týkající se účasti na rozhodování, kde se respondenti vyjadřují, že tuto možnost nemají.

Otázka č. 8 : Bere vedení školy v úvahu vaše návrhy a názory při plánování změn?

Graf č. 9

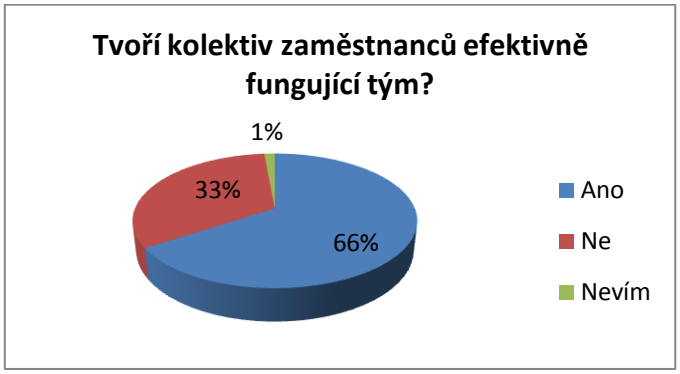


Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že 33 zaměstnanců si myslí, že vedení nebere v úvahu návrhy a názory při plánování změn, 10 respondentů si naopak myslí, že spíš tuto možnost mají. 9 dotázaných odpovědělo kladně a 18 záporně. Z těchto výsledků lze usoudit, že zaměstnanci ve většině nemají možnost působit při plánovaných změnách.

U této otázky je nutné zdůraznit, že zde již jako demokratický hodnotí styl řízení na „své“ škole pouze 27% respondentů. Tento rozdíl oproti odpovědím na otázku č. 1 lze hodnotit jako výrazný.

Otázka č. 9: Tvoří kolektiv zaměstnanců efektivně fungující tým?

Graf č. 10



Otázka č. 9 byla uzavřená. Zde bylo zjištěno, že 46 dotázaných se domnívá, že kolektiv tvoří efektivně fungující tým. 23 zaměstnankyň tento názor nesdílí. Jedna dotázaná odpověď na otázku nevěděla.
Další otázka dotazníku se zabývá, zda zaměstnanci vědí, co představuje „efektivně fungující tým".

Otázka č. 10 : Jak si představujete dobře fungující týmovou práci?

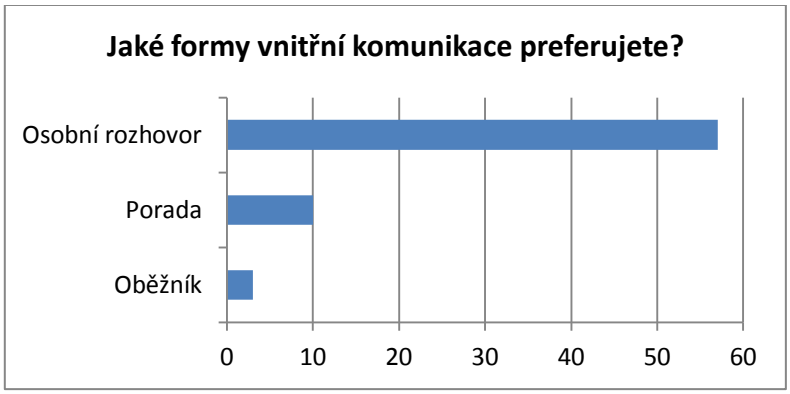
Respondentky uváděly jako představu dobře fungujícího týmu: *např. spravedlivé rozdělení pravomocí, profesionální vedení školy, soulad kolektivu, dobrá pracovní atmosféra, spolupráce učitelek (např. vzájemné hospitace), práce všech zaměstnanců v zájmu školy, vstřícná komunikace mezi zaměstnanci, spolupráce všech zaměstnanců provozu, táhnout za jeden provaz, spravedlivě rozdělená práce, nadřízení respektují své zaměstnance. Tak, jak je to u nás; dohodneme se, domluvíme se; „vyjdeme si vstříc a máme dobré a klidné vztahy, což je například pro mě strašně důležité, pevné, ale spravedlivé vedení, menší ovlivnitelnost ředitelky; aby všichni dělali svojí práci, pořád se někde „nevykecávali" (1x).* Též se objevila odpověď: *nevím (8x).*

Tato otázka byla otevřená. Bylo zjišťováno, zda zaměstnanci mají představu o tom, co je to efektivně fungující tým. Lze zkonstatovat, že většina podřízených ví, co je to týmová práce.

Komunikace a informovanost

Otázka č. 11 : Jaké formy vnitřní komunikace mezi vedením a zaměstnancem preferujete?

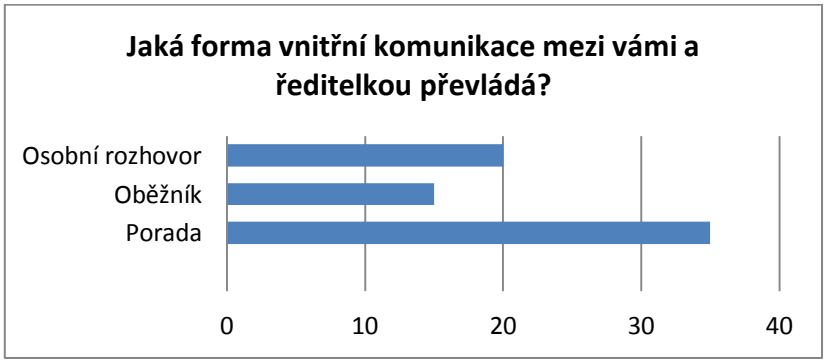
Graf č. 11



Po zpracování odpovědí k otázce č. 11 bylo zjištěno, že při komunikaci nadřízený – podřízený, zaměstnanci z nabídnutých možností upřednostňují osobní rozhovor (celkem 57 zaměstnanců). Deseti dotazovaným vyhovuje jako forma vnitřní komunikace porada. Komunikace ve formě oběžníku není oblíbená, vyhovuje pouze třem respondentkám. Je třeba zdůraznit, že dobře vedená porada je také rozhovor. Z výpovědí respondentek tedy vyplývá, že rozhovor s nadřízeným jednoznačně preferují před neosobní vnitřní komunikací mezi zaměstnanci, jakou je oběžník.

Otázka č. 12 : Jaká forma vnitřní komunikace mezi vámi a ředitelkou převládá?

Graf č. 12



Po vyhodnocení otázky bylo zjištěno, že na školách převládá jako komunikační forma mezi ředitelkou a zaměstnanci "porada". 20 respondentek uvedlo jako nejčastější formu komunikace s vedením osobní rozhovor a 15 pracovnic uvedlo oběžník.
Je jisté, že názory se liší, což je způsobeno tím, kdo na otázku odpovídal, zda pedagogičtí, nebo nepedagogičtí zaměstnanci. Při podrobném vyhodnocení dotazníků vyplývá, že podle nepedagogických pracovnic převládá jako komunikační forma- oběžník.

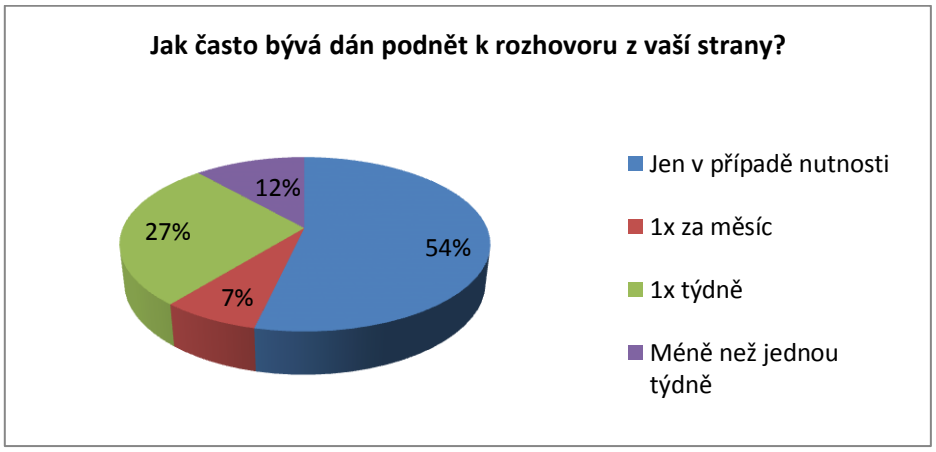
Otázka č. 13: Existuje ještě jiná forma vnitřní komunikace, kterou u vás ve škole využíváte?

Odpovědi*: intranet, chodbová, cigaretová a zahradní setkání, když rozvážíme jídlo, tak se občas něco dozvíme na třídě, rozhovory mezi kolegyněmi, domácí telefon.*

Z odpovědí vyplývá, že na školách jsou využívány i jiné formy vnitřní komunikace. Ve většině ale probíhají mezi čistě zaměstnanci, nikoliv mezi vedením a zaměstnanci. Tímto směrem v některých sledovaných školách funguje intranet jako další forma vnitřní komunikace.

Otázka č. 14 : Jak často bývá dán podnět k rozhovoru z vaší strany?

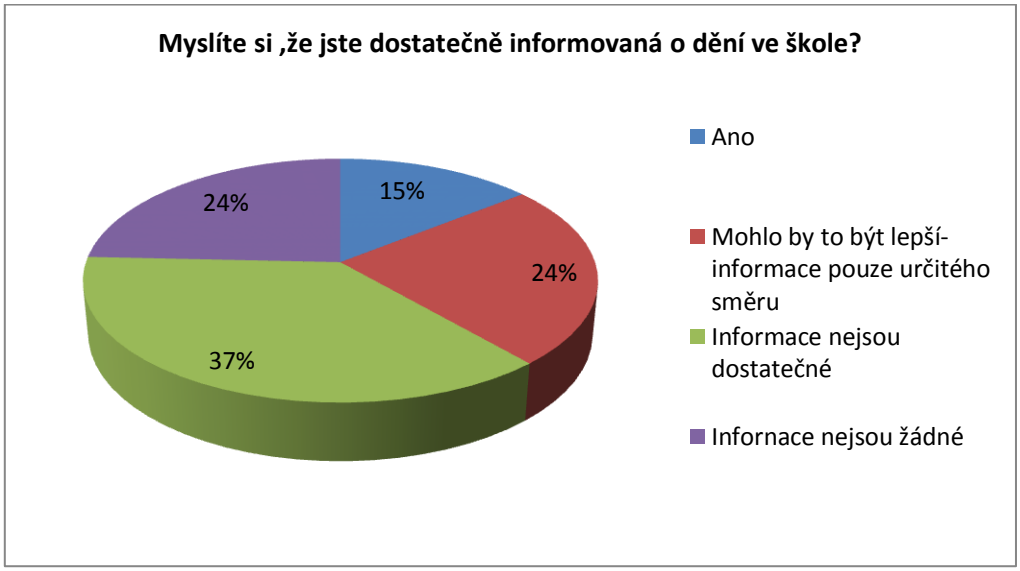
Graf č. 13



Uzavřená otázka. Odpovědí ukázaly, že podnět k rozhovoru s ředitelem dává 37 zaměstnanců „ jen v případě nutnosti“. Jednou týdně dává podnět k rozhovoru s vedením z vlastní iniciativy 19 dotázaných. Zřejmě se jedná o zaměstnance ve funkci, jako je zástupkyně ředitelky, nebo hospodářka. Mezi respondenty jsou i tací, kteří jsou iniciátory rozhovoru s vedením méně než jednou týdně (8) a ti, kteří z vlastní iniciativy s ředitelkou hovoří pouze jednou za měsíc.

Otázka č. 15 : Myslíte si, že jste dostatečné informovaná o dění ve škole?

Graf č. 14



Tato otázka byla uzavřená. Z odpovědí bylo zjištěno, že 61 % respondentů buď není vůbec spokojená s informovaností, nebo ne zcela. Z dotazníku vyplývá, že větší skupina respondentů, kteří cítí absenci informací o dění ve škole, je mezi provozními zaměstnanci.

Otázka č. 16 : Jaké informace ze strany vedení postrádáte?

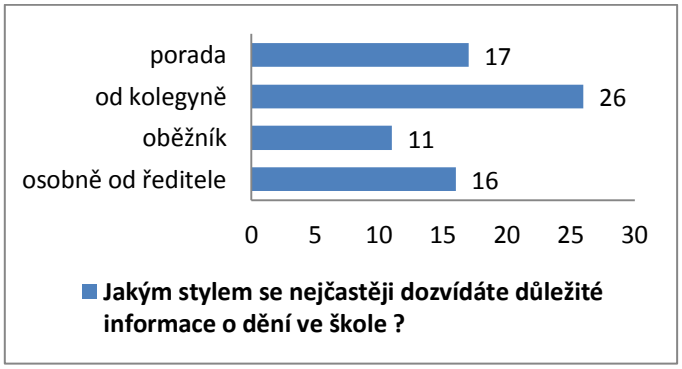
Tato otázka byla opět otevřená.

Dotazované se vyslovily, že jim chybí informace: *o finančních podmínkách školy (21x), o hospodaření se mzdovými prostředky (10x), novinky z oblasti pedagogiky (11x), změny zákonů, které se týkají školství (5x), změny ve školských zákonech(3x), hospodaření školy, různé chystané změny, informace od zřizovatele, chybí veškeré informace (9x), nevím (15x), informace o chystaných změnách(6x), provozní informace(10x)…*

Lze konstatovat, že zaměstnanci mají zájem se ztotožnit s organizací, účastnit se aktivně na dění ve škole, což jim díky chybějícím informacím není umožněno. Na druhé straně jsou mezi respondenty i tací, kteří ani nevědí, jaké informace jim chybí.

Otázka č. 17 : Jakým stylem se nejčastěji dozvídáte důležité informace o dění ve škole?

Graf č. 15

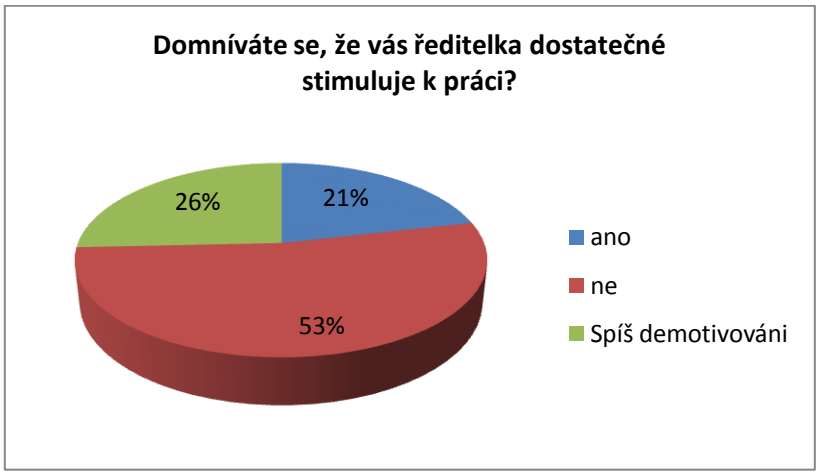


Uzavřená otázka. Z uvedených odpovědí na otázku č. 17 bylo zjištěno, že se důležité informace o dění ve škole dozvídají zaměstnanci nejčastěji od kolegyně (26 respondentek), 17 dotázaných se potřebné informace dozvídá z porad a téměř stejně množství (16) přímo od ředitelky školy. 11 zaměstnankyň se získává informace z oběžníku. Z dotazníku lze vyčíst, že respondenti, kteří odpověděli, že se informace dozvídají nejčastěji díky oběžníku, jsou z řad provozních zaměstnanců.

Motivace

Otázka č. 18 : Domníváte se, že vás ředitelka dostatečné stimuluje k práci?

Graf č. 16



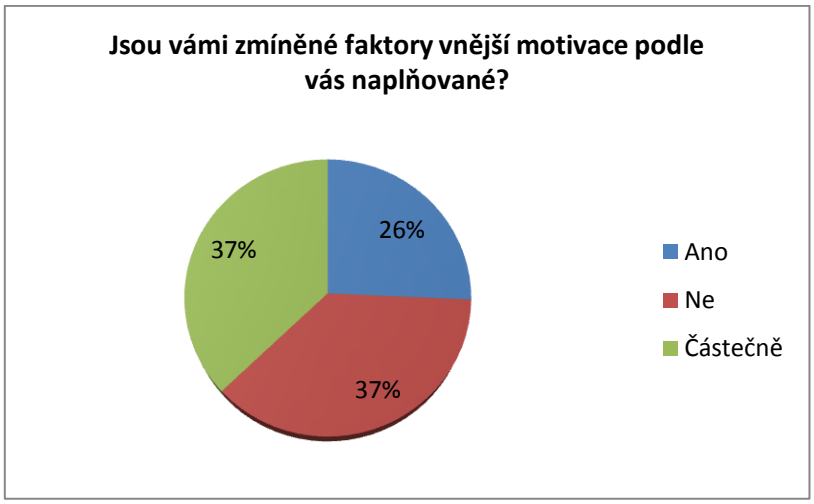
Otázka č. 19 byla uzavřená. Vyhodnocení otázky bylo jednoznačné. Více jak polovina dotazovaných cítí, že nejsou ke své práci dostatečně stimulovány, nebo že jsou dokonce demotivováni. Pouze 15 respondentek si myslí, že vedení školy vytváří dostatečně podnětné prostředí, ve kterém mohou dobře vykonávat svou práce.

Otázka č. 19 : Co je pro vás stimulem k dobré práci (mimo finančního ohodnocení)?

Otevřená otázka. U otázky č. 16 se v podstatě zaměstnankyně shodly na stejných faktorech: *slovní pochvala, uznání, pohodová atmosféra na pracovišti, respekt ze strany vedení, pozitivní přístup ředitelky ke svým podřízeným, estetické prostředí, ale také spokojené děti a rodiče, dobré pracovní podmínky, dobrý kolektiv, dostatek pomůcek, hezké pracovní prostředí, slušné chování nadřízených, funkce, spokojené děti, volno na studium VŠ, účast na DVPP.*

Otázka č. 20: Jsou vámi zmíněné faktory vnější motivace podle vás naplňované?

Graf č. 17



Otázka je opět uzavřená. Odpovědi k otázce č. 17 se vztahovaly k odpovědím na otázku č. 16.

Ze získaných odpovědí vidíme, že pro naprostou většinu respondentů nejsou faktory naplňovány vůbec, nebo jen částečně. Pouze 18 pracovnic z celkového počtu cítí, že zmiňované faktory naplňovány jsou. To znamená, že pouze pro malou část z výzkumného vzorku, vedení školy vytváří takové prostředí, ve kterém se jim dobře pracuje. Je zřejmé, že naplňování některých ze zmíněných faktorů nemusí být čistě jen na vedení školy, ale mohou se na nich podílet samy zaměstnanci (spokojenost rodičů a dětí…)

Otázka č. 21 : Znáte kritéria, podle kterých ředitelka školy stanovuje výši osobních příplatků (mimořádných odměn)?

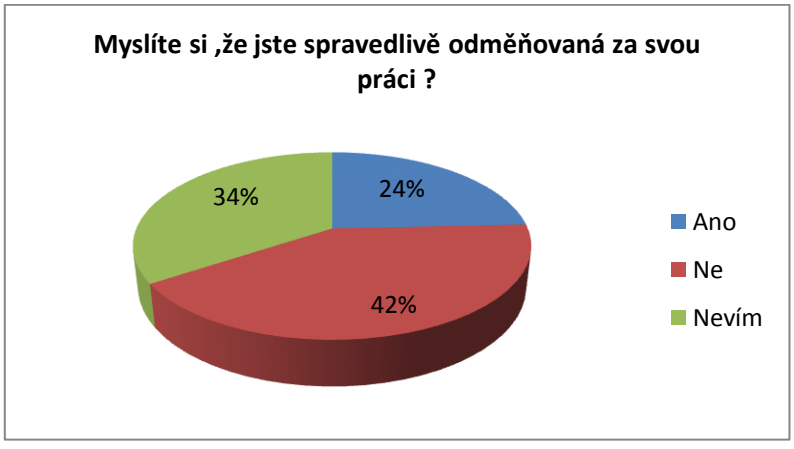
Graf č. 18

Uzavřená otázka. Dle odpovědí respondentů bylo zjištěno, že naprostá většina respondentů (51 lidí) nezná kritéria, podle kterých ředitelka stanovuje výši osobních příplatku (mimořádných odměn).

Je nutné konstatovat, že z výzkumu vyplývá, že ředitelky škol zřejmě nemají tato kritéria vypracovaná, nebo opomněly s touto skutečností své zaměstnance seznámit.

Otázka č. 22 : Myslíte si, že jste spravedlivě odměňovaná za svou práci?

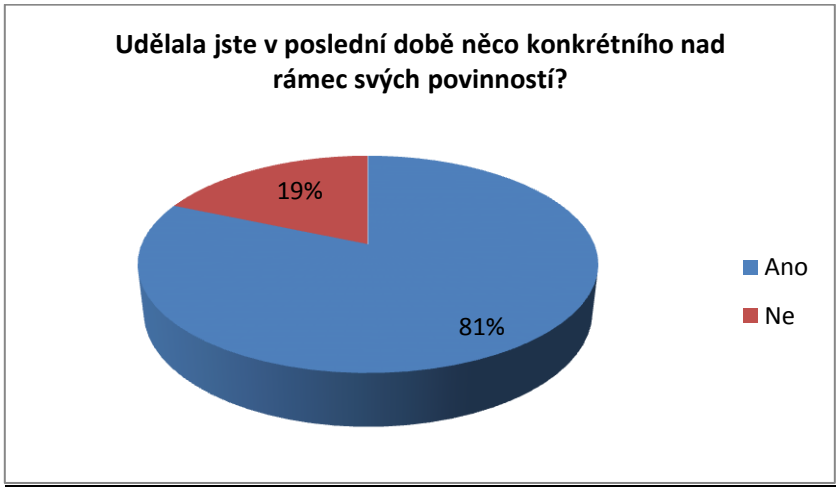
Graf č. 19



Zpracováním odpovědí autorka zjistila, že téměř polovina z celkového počtu respondentů (29) si myslí, že není spravedlivě odměňována. 24 dotázaných odpovědělo, že neví, zda jsou či nejsou spravedlivě odměňovány. 17 respondentů odpovědělo kladně. Odpovědi souvisejí s předešlou otázkou, opět z nich vychází, že vedení pravděpodobně nemá vypracovaný systém hodnocení pracovníků, který je jedním ze základních pilířů personálního managementu. Zajímavé je porovnání odpovědí s odpověďmi na předešlou otázku, kde odpovědělo 61 respondentů, že neznají kritéria, podle kterých jsou hodnoceni. V této otázce ale odpovědělo 29 zaměstnanců, že nejsou spravedlivě odměňovaní. Pokud neznají kritéria hodnocení, pak tvrzení o tom, že jsou nespravedlivě odměňováni, je jen domněnkou.

Otázka č. 23 : Udělala jste v poslední době něco konkrétního nad rámec svých pracovních povinností?

Graf č. 20

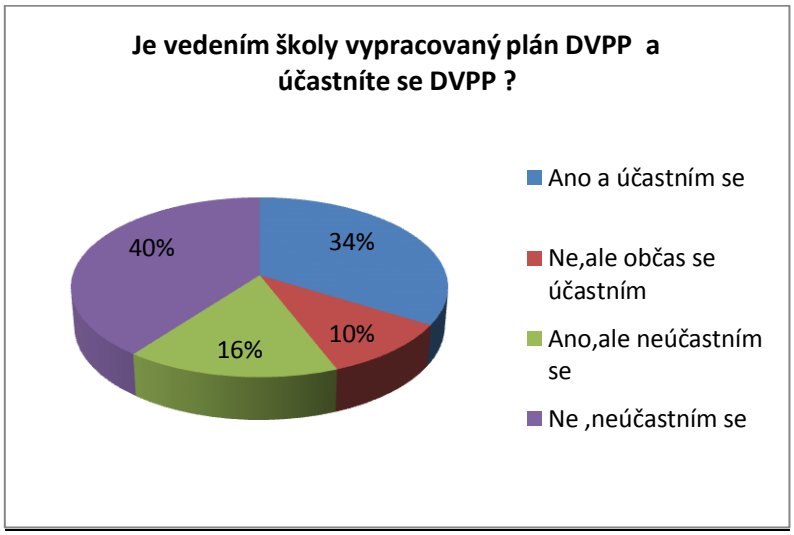


U respondentů z oslovených škol je zřejmé, že téměř každá ze zaměstnankyň dle svého tvrzení udělala v poslední době něco nad rámec svých povinností. Lze se jen domnívat, že oněch 13 pracovnic, které neudělaly v poslední době nic nad rámec svých povinností, jsou ty, jež se v otázce týkající se delegování vyjádřily, že nestojí o to, aby na ně ředitelka některé pravomoci delegovala.

Můžeme tedy shrnout, že zaměstnanci nemají problém s tím, udělat pro školu něco navíc, co nemají v náplni práci.

Otázka č. 24 : Je vedením školy vypracovaný plán DVPP a účastníte se DVPP ?

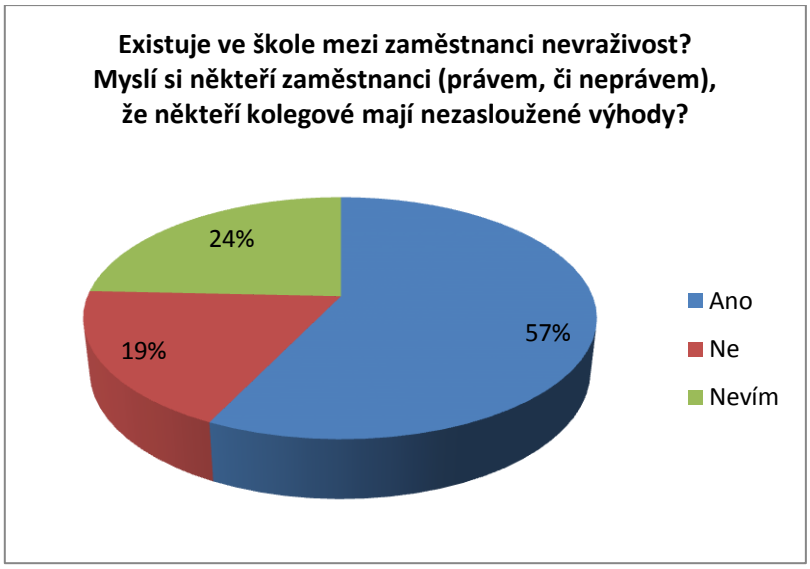
Graf č. 21



Z odpovědí autorka výzkumu došla k závěru, že 50 % sledovaných škol má vypracovaný plán DVPP. Přesto se 34% dotázaných DVPP neúčastní. Dalších 40 % zaměstnanců se neúčastní DVPP na školách kde plán vypracovaný nemají. 44 % dotázaných se alespoň občas dalšího vzdělávání účastní. Toto procento je jistě dost nízké, vzhledem k tomu, že povinnost dalšího vzdělávání vyplývá ze zákona. Otázkou je, zda důvodem je jen nezájem respondentů, nebo finanční možnosti školy.

Otázka č. 25 : Existuje ve škole mezi zaměstnanci nevraživost? Myslí si někteří zaměstnanci (právem, či neprávem), že někteří kolegové mají nezasloužené výhody? (různé úlevy, nezasloužené výhody…)

Graf č. 22



Vyhodnocením této otázky autorka práce došla k závěru, že na školách panuje mezi zaměstnanci nevraživost. V tomto případě je kladná odpověď u 40 dotazovaných. 17 respondentů, neví (nezajímají se) a 13 je přesvědčeno, že žádná nevraživost v kolektivu neexistuje. Lze usuzovat, že nevraživost je častým jevem v kolektivech. Důvodem může být nespravedlivý přístup ředitelky k jednotlivým zaměstnancům, ale i samotný převážně ženský kolektiv.

5.8 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

5.8.1 Výsledky šetření u faktoru „ Převládající styl řízení“ ve vztahu k lidem přinášejí tato zjištění:

Z odpovědí na otázku č. 1 vyplynulo, že na sledovaných školách hodnotí styl řízení ve vztahu k lidem jako demokratický polovina dotázaných. Pozoruhodné je, že v dalších

otázkách, které se týkaly stylu vedení lidí, procento respondentů, kteří styl svého vedení hodnotí jako demokratický, výrazně klesalo - od 27 % do 41%. To vyjádřili respondenti v odpovědích, které se týkaly spoluúčasti při rozhodování (řízní školy), kdy projevili nespokojenost s nízkou možností se rozhodování účastnit, mít možnost vyjádřit svůj názor k plánovaným změnám atd. Při porovnání s výsledky Kilmann - Saxtonově dotazníku respondenti odpovídali, „že **někdy** jsou jejich připomínky brány v úvahu“, ale jejich přáním je „aby se k jejich názorům přihlíželo **hodně“** a vedení je využívalo při svém rozhodování, nebo by se dokonce chtěli vyjadřovat ke všem důležitým otázkám, a aby se vedení v zásadních otázkách **vždy** snažilo dosáhnout konsensu“.

Při hodnocení stylu vedení lidí se též objevily nesouhlasné názory na chování ředitelky ke svým podřízeným (hrubé chování k zaměstnancům, nezájem o práci pedagogů, nepěkný přístup…)

Většina zaměstnanců je přesvědčená, že tvoří efektivně fungující tým. Z otázky, ve kterých měli respondenti vysvětlit pojem efektivní týmová práce, bylo zjištěno, že zaměstnanci vědí, co tento pojem znamená. Malý vzorek respondentů nemá o tomto pojmu správnou představu. Jelikož je těchto zaměstnanců velmi málo, není problém, aby kolektivy jako efektivně fungující týmy pracovaly.

5.8.2 Výsledky šetření u faktoru „ Komunikace a informovanost“ přinášejí tato zjištění:

Odpovědi na otázky týkající se komunikace a informovanosti ukazují, že vhodná a efektivní komunikace a informovanost je pro zaměstnance velmi důležitá.

Komunikace vedení školy se zaměstnanci jistě úzce souvisí se stylem řízení, který autorka závěrečné práce blíže popsala v předešlé části této práce. Dotazované zaměstnankyně vyjádřily, že převládající formou vnitřní komunikace mezi vedením a zaměstnanci je porada. I oběžníky jsou častou formou vnitřní komunikace na sledovaných školách, ale tato forma převládá nejčastěji mezi vedením a nepedagogickými pracovníky. Tato forma vnitřní komunikace dle odpovědí v dotazníku

však preferovaná není. Přesto podle slov dotázaných, většina z nich osobní rozhovor s ředitelkou školy nevyhledává příliš často. Důvodem je pravděpodobně styl jednání ředitelky, který podle zjištěných informací nelze považovat za profesionální.
Ve sledovaných školách fungují i jiné formy vnitřní komunikace, jako je například intranet, který právě v mateřských školách ještě obvyklý není.

Informovanost ve škole cítí zaměstnanci též jako nedostatečnou. Z rozhovoru vyplynulo, že postrádají informace o chodu školy, o změnách týkajících se jejich práce, ale i odborné informace. Zde je vhodné se pozastavit u faktu, že nejčastěji se potřebné informace zaměstnanci dozvídají od kolegyně, nikoliv od ředitelky jako fundované osoby. Je zřejmé, že komunikaci a informovanost zaměstnanců je potřeba na sledovaných školách lépe zajistit a zefektivnit.

5.8.3 Výsledky šetření u faktoru „Motivace“ přinášejí tato zjištění:

Odpovědi na otázky, které se týkaly motivace zaměstnanců, poukazují na jistou nespokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci se necítí dostatečně motivováni, někteří dokonce demotivováni. Z odpovědí dotázaných lze vyčíst, že finanční motivace je pro ně důležitá, ale je i mnoho faktorů nefinanční motivace, které pracovnice velmi postrádají, jako je pochvala, či uznání ze strany vedení školy, lidštější přístup, dobrá atmosféra na pracovišti, estetika prostředí…Právě pochvalu a uznání vnímají zaměstnankyně jako silně motivující pro práci, bohužel se jim nedostává v takové míře, aby pro ně motivací byla. Mezi těmito faktory byla i možnost účastnit se DVPP.
Z dalších odpovědí však vyplynulo, že se zaměstnanci nezúčastňují DVPP tak, jak by bylo potřeba. A to ani na školách, kde mají vypracovaný plán DVPP.

Kritéria, podle kterých ředitelky na sledovaných školách stanovují osobní příplatky, nebo mimořádné odměny, dotazované neznají. To znamená, že vlastně netuší, za co jsou odměňovány.

Přesto jsou téměř všechny dotázané přesvědčeny, že pracují dobře a to i nad rámec svých pracovních povinností.

Také se ukázalo, že některé dotázané pociťují nevraživost mezi zaměstnanci. Důvodem pravděpodobně bude, že některé kolegyně využívají jistých nezasloužených výhod ze strany vedení školy, kterých se jiným zaměstnancům nedostává.

Po zhodnocení této části dotazníku bylo zjištěno, že motivace zaměstnanců na všech školách na kterých proběhl tento výzkum, má průměrnou úroveň a je jistě třeba hledat rezervy, jak motivaci podřízených stále zlepšovat.

Po celkovém zhodnocení dotazníku je zjevné, že zaměstnanci mají k faktorům, na které byl výzkum zaměřený, výhrady. Změna kultury školy bude náročná a ředitelka školy na ni musí být důkladně připravená.

6. První kroky při nastartování procesu změny:

6.1 Převládající styl vedení ve vztahu k lidem

Vedení lidí patří k nejobtížnějším řídícím činnostem vedoucích pracovníků. Představuje ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování cílů. Proto je velmi důležité mu věnovat náležitou pozornost. Ředitelka by měla volit určitě demokratický styl, který je založený na partnerství, měla by se opírat o názory svých podřízených, často se s nimi radit, dát jim možnost vyjadřovat se k plánovaným změnám a tyto názory respektovat. Vedení by mělo stanovovat cíle a úkoly, ale volbu forem a metod, jak těchto cílů dosáhnout, nechávat do určité míry na podřízených. Měla by jim poskytovat potřebné informace a v neposlední řadě se zajímat o jejich zájmy a potřeby. Takový styl vedení určitě příznivě působí na plnění úkolů, ale i na spokojenost podřízených.

Je nutné zdůraznit, že neexistuje jediný, absolutně správný styl vedení. Žádný styl vedení není použitelný za každých okolností a neplatí ve všech situacích. Přesto však poznání hlavních teorií stylů vedení zvyšuje způsobilost manažera stát se úspěšným vedoucím pracovníkem, neboť i přesto, že vedení lidí je obtížné se učit, je možné se mu naučit a vlastní styl změnit. Tomu by se nastupující ředitelka měla učit vytrvalým sebevzděláváním, tréninkem a prací na sobě samé se neustále zdokonalovat.

Vedení lidí je také o schopnosti vybudovat a udržet vysoce výkonný tým. Je důležité, aby si začínající ředitelka uvědomila, že jen týmová práce vede k úspěchům organizace. Je však velmi důležité, aby smysl týmové práce pochopili i všichni zaměstnanci organizace. Tohoto úkolu se musí zhostit právě manažer.

Proto, aby byla ředitelka školy v této oblasti úspěšná, měla by mít, jako vedoucí pracovník, určité vlastnosti. Těmi je vnitřní integrita – držet slovo, mluvit pravdu, nedělat rozdíly mezi lidmi. Dále by měla být rozhodná, kompetentní, skromná, vytrvalá a v neposlední řadě by měla být vizionářem.

Jak už bylo řečeno, práce s lidmi je jistě jedna z nejsložitějších, ale zároveň velmi důležitá. To, na jaké úrovni se nachází tento faktor v kultuře školy, je pouze na ředitelce. Záleží na její osobnosti, charakteru, ale i snaze vést své lidi co nejlépe, tak aby docházelo k efektivnímu rozvoji školy.

6.2 Komunikace a informovanost

Prvním úkolem v oblasti komunikace bude, naučit se v kolektivu vzájemnému dialogu. Zde bude velmi záležet na nastupující ředitelce, zda si dokáže vybudovat u podřízených důvěru tak, aby se svými problémy kdykoliv za vedením přišli. Nedostatečná komunikace bývá zdrojem většiny problémů vznikajících na pracovišti. Oboustranná komunikace se zaměstnanci je pro školu nezbytná i jako zdroj informací ke zlepšení její výkonnosti. Nedostatek informací, či nedostatečná vnitřní komunikace vedou v podstatě vždy k nespokojenosti, a tím i k demotivaci zaměstnanců. Proto jí vedení školy musí věnovat patřičnou pozornost.

Při komunikaci směrem k zaměstnancům, by si měla ředitelka uvědomit informační a komunikační potřeby zaměstnanců, svým podřízeným naslouchat a vyvarovat se tendence zaměňovat komunikaci s monologem. Je potřeba, aby ředitelka preferovala osobní komunikaci. V žádném případě by neměla komunikaci s podřízenými zanedbávat z důvodu své pracovní zaneprázdněnosti. Je velmi důležité pro ředitelku delegovat pravomoci a odpovědnosti tak, aby sama měla čas na „důležitější věci“, mezi které určitě patří komunikace se zaměstnanci, ať už jde o komunikaci formální, nebo neformální. Jistě je důležité k vnitřní komunikaci využívat společné

porady, které však musí být vedeny tak, aby byly opravdu efektivní. Pro řešení běžných věcí kolem chodu školy je určitě vhodné zařadit *pravidelné, krátké provozní porady*, které by mohly mít frekvenci dle dohody se zaměstnanci (např. zhruba 1x za měsíc).

Ani informovanost zaměstnanců nesmí být zanedbávaná. Vedení by mělo mít na paměti, že informovanost zaměstnanců o chodu školy a o záměrech vedení je důležitá pro jejich motivaci, zájem o školu, identifikaci s jejími cíli i ochotu ke změnám.
Je důležité, aby informace nebyly přenášeny „ od kolegyně ke kolegyni"(ve smyslu „ povídání mezi zaměstnanci"), čímž lehce dochází k přeformulování těchto sdělení. Jistě není v silách ředitelky, aby své podřízené sama vždy včas a přesně informovala, proto je nezbytné pověřit někoho kompetentního k přetlumočení důležitých informací, popř. poslat oběžník s přesnou zprávou.

To vše je teprve začátek toho, aby veškerá probíhající komunikace a informovanost mezi vedením a zaměstnanci byla efektivní.

6.3 Motivace

Motivování podřízených určitě úzce souvisí se stylem vedení lidí.
Základním principem umění pozitivně motivovat podřízené je schopnost ředitelky působit na zaměstnance takovými podněty, které u nich vyvolávají žádoucí chování.

Jinými slovy je nutné u lidí vytvořit vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. Aby toho ředitelka dosáhla, měla by umět uplatňovat široký soubor motivačních faktorů, které uvedou zaměstnance do pohybu.

Ředitelka by se měla zajímat o práci svých zaměstnanců a oni by měli tento zájem cítit. Vedení by mělo své podřízené často chválit a to i za drobnosti. Někdy i malá pochvala může zaměstnance motivovat k velkým činům.
Nepochybně by měla mít ředitelka vždy čas a zájem své zaměstnance vyslechnout a k jejich návrhům se vyjádřit. Ať už kladně, či záporně. Dřív než však vyřkne jakýkoliv soud, či názor, měla by se snažit je pochopit.

Velmi důležité je dát pracovníkům možnost participovat na přijetí rozhodnutí. Má to své výhody. Mezi ty nejdůležitější patří právě motivace. Pracovníci jsou odhodláni vynaložit všechny síly na splnění úkolu, na jehož formulaci se sami podíleli.

I efektivní delegování pravomocí a odpovědností na podřízené může posloužit jako motivace zaměstnance. I delegování však má svá pravidla, pokud má fungovat jako motivace. V žádném případě nesmí podřízený cítit přenášení pravomocí a odpovědnosti, jako moment, kdy se ředitelka zbavuje svých povinností, které se jí „nechtějí dělat". V první řadě musí vedení poznat, co příslušný pracovník zvládne a unese. Podřízení musí pro náročné úkoly postupně dozrát. Proto je třeba je připravovat postupně. Bezpochyby je vhodné nechat podřízeného prožít pocit drobných dílčích úspěchů tak, aby v něm postupně sílily.

Čeho by se měla každá ředitelka zcela jistě vyvarovat, je upřednostňovat některé ze svých podřízených a poskytovat jim nezasloužené výhody. Vedoucí pracovník musí za každých okolností zůstat nestranný, nemůže některé své podřízené upřednostňovat a poskytovat jim takové výhody, které nemůže poskytnout i ostatním zaměstnancům. Takové jednání a chování bude vždy a v každé organizaci zákonitě vyvolávat nevoli a pro podřízené je jistě silně demotivující. Ředitelka musí být vždy spravedlivá a ke všem svým zaměstnancům musí přistupovat stejně.

Lze říct, že všechny tři zmíněné faktory spolu úzce souvisí, prolínají se. Jeden navazuje na druhý a jeden nelze provádět dobře bez druhého. Nelze dobře motivovat lidi, když efektivně nefunguje komunikace a informovanost a ani jedno nemůže fungovat, pokud nastupující (a nejen nastupující) ředitelka nebude volit vhodný styl řízení lidí.

6.4 Interpretace zjištěných výsledků

Výzkumný problém

Výzkum měl odpovědět na otázku:

Jak může ředitelka školy využít názorů zaměstnanců na úroveň kultury organizace k její změně?

Pomocí názorů na úroveň kultury organizace ředitelka zjistí, co od jednotlivých faktorů podřízení očekávají, co je trápí, co postrádají, naopak co jim vyhovuje, s čím jsou spokojeni. Po vyhodnocení těchto názorů může ředitelka školy uskutečnit změnu

kulturu školy své organizace tím správným směrem.
Na základě zjištění je možné konstatovat, že výzkum zodpověděl položenou otázku, a tím splnil cíl práce.

Názory zaměstnanců, pomohou ředitelce mateřské školy nastupující do funkce při realizaci změny kultury školy.

Výzkumné šetření ukázalo, že názory zaměstnanců jsou pro začínající ředitelku mateřské školy přínosem. Po vyhodnocení jejich názorů může ředitelka vysledovat, na které aspekty slabé kultury školy je potřeba se zaměřit, co je nutné změnit, co zaměstnancům vadí a pomocí těchto názorů zvolit vhodné postupy a metody při zahájení procesu změny kultury, které povedou k jejímu posílení. Na co si měla ředitelka školy dát pozor, je fundovanost odpovědí dotázaných. Ne vždy si zaměstnanci některé pojmy vysvětlují správně a tím může dojít (někdy i k výraznému) ke zkreslení odpovědí. Přesto se autorka závěrečné bakalářské práce domnívá, že názory zaměstnanců mohou pomoci nastupující ředitelce do funkce, při realizaci změny kultury školy.

Předpoklad byl potvrzen.

7. Závěr

V první části se práce zabývala teoretickými východisky kultury školy, blíže se pak zabývala procesem změny kultury školy.

Závěry bakalářské práce by měly být vodítkem pro začínající ředitelky mateřských škol, jak vžitou slabou kulturu školy změnit tak, aby docházelo k naplňování cílů a vizí školy vyhovujícím způsobem. Výsledek práce měl přinést konkrétní postupy, kterými může ředitelka školy proces změny kultury školy nastartovat.

Úkolem práce nebylo rozebrat všechny faktory kultury školy, ale zaměřit se na

to, jak kulturu školy diagnostikovat a vyhodnocením výsledků této diagnostiky, pak následně umět vyvodit patřičné důsledky, pomocí kterých dojde k optimálnímu procesu změny kultury školy.

Výzkumná část měla několik etap. Zaměřila se vybrané sledované školy, přičemž zde byla kultura školy pomocí dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery diagnostikovaná v roce 2009 a v roce 2012. Výsledky obou šetření byly důkladně porovnány a vyhodnoceny. Cílem bylo zjistit, které faktory kultury školy mají zhoršenou úroveň, u kterých popř. došlo k výraznějšímu zhoršení a z těchto faktorů vybrat ty, se kterými je vhodné začít se změnou kultury školy. Lze říct, že zmíněný dotazník se osvědčil a díky němu lze velmi efektivně a přehledně určit faktory, u kterých je potřeba začít se změnou kultury školy.

V další části výzkumného šetření bylo potřeba, pomocí cílených otázek, zjistit konkrétní názory na úroveň faktorů kultury školy, u kterých došlo k výraznějšímu zhoršení. Proto autorka závěrečné práce důkladně zpracovala otázky pro zaměstnance sledovaných škol. Zde je potřeba zdůraznit, že je nutné zvolené otázky pro respondenty důkladně zvážit a promyslet, aby autor z odpovědí vytěžil takové informace, které jsou pro něj přínosné.

Vyhodnocením odpovědí z dotazníku, vyšlo najevo, na co se musí začínající ředitelka zaměřit při posilování zmíněných faktorů, aby tím mohl začít optimální proces změny kultury školy.

Na základě zjištění je možné konstatovat, že výzkum zodpověděl položenou otázku, a tím splnil cíl práce.

Cíl bakalářské práce byl splněn. Je zřejmé, že každá nastupující ředitelka by se měla kulturou školy v novém působišti zabývat. Diagnostika kultury školy by se jistě měla stát součástí autoevaluace každé školy. Z bakalářské práce vyplývá, že kulturu školy je nejprve potřeba vyhodnotit, protože i když ředitelka cítí, že kultura školy je špatná, je nutné zjistit, které faktory mají nejslabší úroveň a právě těmi odstartovat postupný, složitý proces změny kultury školy.

Díky rozsáhlému výzkumu autorka závěrečné bakalářské práce získala důležité informace a poznatky, které mohou posloužit nastupující ředitelce sledované instituce,

ale i začínajícím ředitelkám mateřských škol s obdobnou charakteristikou, které pocítí nutnost stávající kulturu své organizace změnit.

Výsledky závěrečné bakalářské práce autorka nabídne též ředitelkám sledovaných mateřských škol.

8. Seznam použité literatury

SVĚTLÍK, J.; *Marketingové řízení školy*, 1. vydání, ASPI a. s., 2006, ISBN 80 –7357– 176-5

EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D.; Kultura školy, Liberec, 2000

EGER, L.; *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*, 1. vydání,nakl.Fraus,Plzeň, 2006, ISBN 80-7238-583-6

PRŮCHA J., WALTEROVÁ E., MAREŠ J., *Pedagogický slovník*, vyd. Portál, Praha, 2006, ISBN 978-80-7367-647-6

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

VEBER, J. a kol.; *Management, základy a prosperita, globalizace*, Praha: Management Press, 2007,ISNB 978-80-7261-029-7

POL,M.,HLOUŠKOVÁ,L.,NOVOTNÝ,P.,ZOUNEK,J.,(eds.); *Kultura školy-příspěvek k výzkumu a rozvoji*, vydavatelství Masarykovy univerzity,2006, ISBN 80-210-3746-6

PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace,* 2. doplněné vydání, Grada Publishing, a.s., Praha, 2010, ISBN 978-80-247-3447-7

PLAMÍNEK, J.; *Vedení lidí, týmů a firem*, 4. zcela přepracované vydání, Grada Publishing, a.s., Praha, 2011, ISBN 978-80-247-3664-8

BĚLOHLÁVEK, F.; *Jak vést a motivovat lidi,5.vydání,*Computer Press, a.s.,Brno,2008,ISBN 978-80-251-2235-8

HLOUŠKOVÁ, I.; *Vnitrofiremní komunikace,* Grada Publishing, a.s., Praha, ISBN 80-7169-550-5

GRECMANOVÁ, H.; Vliv prostředí školy na její klima, dostupné na www.: http://clanky.rvp.cz/clanek/a/124/124/VLIV-PROSTREDI-SKOLY-NA-JEJI-KLIMA.html//

POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., VÁCLAVÍKOVÁ, E., ZOUNEK, J.; Zkoumání kultury školy a jeho potenciál pro evaluaci a autoevaluaci školy na příkladu výzkumů. *e-Pedagogium* (on-line), 2002, roč. 2, č. 1 - mimořádné. [cit. 2012-2-4]. Dostupné na www: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek16.htm>. ISSN 1213-7499.

9. Přílohy

Dotazník pro hodnocení kultury školy

Dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery (Kilmann, Saxton, Serpa 1978)

Otázka č.	FAKTOR	1	2	3	4	5
1	SPOLEČNÉ CÍLE	Žádné povědomí o cílech školy, neúčast na plánování	Malá znalost cílů a nízká účast na plánování	Průměrné povědomí o cílech, možnost účasti na plánování	Dobrá znalost cílů, účast na společném plánování	Úplná znalost společných cílů, jasná orientace, společný plán
2	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	Nedůvěra ve vedení školy	Nízká důvěra ve vedení školy	Průměrná či částečná důvěra ve vedení školy	Většina sboru věří vedení školy	Vysoká důvěra ve vedení školy
3	PŘEVLÁDA-JÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	Neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	Jsou omezené možnosti vyjádření se, názory jiných se berou v úvahu jen zřídka	Lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, někdy je to bráno v úvahu při rozhodování	Vedení obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží a využívá je i při rozhodování	Pracovníci mají vždy možnost se vyjádřit k důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout v zásadních věcech konsensu
4	REŽIM ŠKOLY A ORGA-NIZAČNÍ STRUKTU-RA	O režimu nelze mluvit, nefunkční struktura	Formální režim i struktura nejsou dodržovány, delegování nefunguje	Režim a struktura s některými problémy, klady i zápory	Dobrý režim školy s fungující organizační strukturou	Velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim, funkční struktura včetně delegování pravomocí
5	ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOV	Je zde velmi nízká orientace na výkon	Výkonové ukazatele a výsledky práce nejsou	Výsledky a výkony se sledují někdy více, někdy	Výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitá pozornost	Škola je vysoce orientovaná na výkon, plnění úkolů

	NÍ ÚKOLY		hlavní	méně		se velmi sleduje
6	**KONTRO LA**	Chybí účinná kontrola téměř všeho a všech	Kontrola je zaměřená pouze na vyhledávání viníků	Kontrola je průměrně přísná a intenzivní s průměrným zaměřením na všechny	Kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problému, nejen viníci	Kontrola je systematická a kvalitní, zaměřená na hledání příčin i na prevenci, postihuje vše
7	**MOTIVA CE PRACOV-NÍKŮ**	Motivaci se nepřikládá žádný význam	Lidé jsou minimálně motivováni k práci	Motivace pracovníků je průměrná	Motivace pracovníků je na dobré úrovni	Motivace ve škole vede k vysokému nasazení, má systém
8	**KOMUNI-KACE A INFOR-MOVANO ST PRACOV NÍKŮ ŠKOLY**	Minimální informovanost, závažné problémy v komunikaci	Špatná informovanost, důležité informace dost často chybí	Střední informovanost, občas se objevuje zadržování určitých informací	Dobrá informovanost, pracovníci mají potřebné informace, komunikace bez problémů	Výborná informovanost, komunikace probíhá jak shora dolu, tak zdola nahoru i horizontálně
9	**KOMUNI-KACE ŠKOLY S OKOLÍ M A RODIČI**	Nedostatečná, vykazuje řadu nedostatků a nedorozumění	Škola se jí věnuje málo, je podprůměrná	Je asi dostatečná, jsou zde příležitosti pro zlepšení	Je dobrá, zaměřená především na rodiče	Velmi kvalitní, škola věnuje velkou pozornost komunikaci s partnery a zejména s rodiči
10	**INOVATI V-NOST**	Projevy inovativnosti prakticky nejsou, není podpora	Inovativnost pracovníků se nevyžaduje, malá inovativnost	Inovativnost je jen průměrná, vyvolaná naléhavou nutností	Inovativnost pracovníků je všude patrná, je ceněna	Mimořádná inovativnost, škola je považována za průkopníka
11	**ROZVOJ**	Neexistuje jasná personální politika, DVPP se	Personální politika je založena na intuici, DVPP téměř	Personální politika existuje spis na papíře, v praxi se	Jasná personální politika, která se v zásadě dodržuje a	Jasná personální politika, vysoká podpora

	UČITELŮ	nepodporuje	neprobíhá	hodně porušuje, OVPP se přikládá malý význam	podporuje včetně DVPP	rozvoje učitelů a DVPP
12	**PRACOVNÍ PODMÍNKY PRO VÝUKU**	Velmi špatně, neodpovídají zákonným normám	Špatně, v určitých případech neodpovídají	Průměrně, něco by mohlo být určitě i lepší	Dobré pracovní podmínky pro práci učitelů	Vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu do určité míry individuální požadavky
13	**ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK**	Velmi špatná estetická úroveň, nepořádek a špína	Špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem	Vcelku dobrá estetická úroveň, čistota	Velmi dobrá estetická úroveň bez problémů	Výjimečná estetická úroveň pracovišť i pracovníků, která podporuje image
14	**VZTAHY MEZI PRACOV-NÍKY**	Špatné vztahy některé až nepřátelské	Vztahy nejsou vyrovnané, spolupráce nízká	Vztahy umožňují potřebnou spolupráci	Vztahy jsou dobré, pracovníci spolupracují	Výborné vztahy, atmosféra týmové spolupráce
15	**VZTAHY MEZI UČITELI A ŽÁKY**	Vztahy jsou špatné, vyskytují se i závažné problémy	Vztahy mohou být lepší, často se vyskytují problémy	Interakce je průměrná s výkyvy na obě strany	Dobré vztahy přispívají k pohodě při výuce	Výborné vztahy a atmosféra důvěry přispívají k výsledkům
16	**OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁNÍ**	Neočekávají se dobré výsledky, nezájem	Nízké očekávání výsledku vzdělávání	Očekává se dosažení standardu	Očekává se dosažení nadprůměrných výsledků	Vysoké očekávání výborných a vynikajících výsledků výuky

Dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery (Kilmann, Saxton, Serpa 1978)

Pokyny k vyplnění:

1. kroužkem označte hodnocení faktoru-současný stav, kroužek umístěte do vybraného pole
2. křížkem označte hodnocení faktoru – požadovaný (očekávaný) stav.

Dotazník pro zaměstnance sledovaných škol

Vážená paní, v rámci bakalářské práce zpracovávám téma kultura školy. Prosím Vás, zda byste mohla věnovat pár minut tomuto dotazníku a vyplnit jeho otázky. Veškeré informace získané díky dotazníku budou použity pouze pro zpracování mé ZBP. Předem děkuji za spolupráci. Dita Balcarová

Převládající styl vedení

1. Jaký je podle vašeho názoru přístup vedení k zaměstnancům?

   - Demokratický
   - Autoritativní
   - Volná uzda

2. Co vám nevyhovuje na přístupu vedení k zaměstnancům?

3. Myslíte si, že existuje ve škole možnost spoluúčasti na řízení, rozhodování?

   - Ano
   - Spíš ano
   - Ne
   - Spíš ne

4. Zajímá se vedení mateřské školy o váš názor na záležitosti týkající se vás dříve, než rozhodne.
   (např. nákup hraček, pomůcek, nádobí, školení, účast na mimořádných akcí…..)
   - Ano
   - Spíš ano
   - Ne
   - Spíš ne

5. Deleguje ředitelka školy na své podřízené pravomoci a odpovědnosti ?

   - Ano
   - Ne

6. V případě kladné odpovědi na otázku č.5., které pravomoci a odpovědnosti to jsou?

7. V případě záporné odpovědi na otázku č.5., jaké pravomoci a odpovědnosti si dovedete představit, že by mohla ředitelka na vás delegovat?

8. Bere vedení školy v úvahu vaše návrhy a názory při plánování změn?

- Ano
- Spíš ano
- Ne
- Spíš ne

9. Tvoří kolektiv zaměstnanců MŠ efektivně fungující tým?

- Ano
- Ne
- Nevím

10. Jak si představujete dobře fungující týmovou práci?

Komunikace a informovanost

11. Jaké formy vnitřní komunikace ve vaší škole preferujete?

- Oběžník
- Porada
- Osobní rozhovor

12. Jaká komunikační forma mezi vámi a ředitelkou školy převládá?

- Oběžník
- Porada
- Osobní rozhovor

13.Existuje ještě jiná forma vnitřní komunikace , kterou u Vás ve škole využíváte a v případě že ano, jaká?

14. Jak často bývá dán podnět k rozhovoru z vaší strany?

- Jednou týdně
- Méně než jednou týdně
- 1x za měsíc
- Jen v případě nutnosti

15. Myslíte si, že jste dostatečně informování o dění ve škole?(hospodaření, ŠVP,…)

- Ano
- Mohlo by to být lepší (informace pouze určitého směru)
- Informace nejsou dostatečné
- Informace nejsou žádné

16. Jaké informace ze strany vedení postrádáte?

17. Jakým stylem se dozvídáte potřebné informace o chodu školy, o změnách…?

- Osobně od ředitele
- Písemně(oběžník)
- Od kolegyně
- Porada

Motivace pracovníků

18 Domníváte se, že vás ředitelka dostatečně stimuluje k práci?

- Ano
- Ne

19. Co je pro Vás stimulem k dobré práci, kromě finančního ohodnocení?

20. Jsou vámi zmíněné faktory vnější motivace podle vás naplňované?

- Ano
- Ne
- částečné

21. Znáte kritéria, podle kterých ředitelka školy stanovuje výši osobních příplatků (mimořádných odměn)?

- Ano
- ne

22. Myslíte si, že jste spravedlivě odměňováni za svou práci?

- Ano
- Ne
- Nevím

23. Udělala jste v poslední době pro svou školu něco konkrétního nad rámec svých běžných pracovních povinností?

- Ano

- Ne

24. Je vedením školy vypracován plán DVPP a účastníte se DVPP?

- Ano a účastním se
- Ano, ale neúčastním se
- Ne, ale občas se zúčastním
- Ne, neúčastním se

25. Existuje ve škole mezi zaměstnanci nevraživost*? (myslí si někteří zaměstnanci-právem či neprávem, že někteří kolegové mají nezasloužené výhody, třeba v různých úlevách)*.

- Ano
- Ne
- Nevím

Jaký je váš věk?

- Do 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 55 le
- 56 let a více

Jaká je délka vaší praxe?

- Do 2 let
- 2 – 10 let
- Více jak 10 let

Účastnila jste se dotazníkového šetření v roce i 2009?

- Ano
- Ne