

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

ÚSTAV PROFESNÍHO ROZVOJE
PRACOVNÍKŮ VE ŠKOLSTVÍ

KOOPERACE A SOUTĚŽIVOST
(Co převládá v pedagogických sborech?)

Mgr. Dagmar Losenická

Školský management

kombinované studium

Vedoucí práce: PhDr. Jiří Svoboda

Listopad 2006

Děkuji panu PhDr. Jiřímu Svobodovi za vedení bakalářské práce a za cenné rady a připomínky, jež mi poskytl při jejím vypracování.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala sama a že jsem použila pouze literaturu uvedenou v seznamu.

V Krucemburku 20. listopadu 2006.....

Resumé

Práce se zabývá šetřením stavu spolupráce mezi učiteli a rovněž i faktory, které ji ovlivňují. Z hlediska řízení je zaměřena na to, zda a jakým způsobem mohou spolupráci učitelů ovlivnit ředitelé škol.

Z výzkumného šetření mezi učiteli a řediteli základních škola vyplynulo, že spolupráce mezi učiteli výrazně převažuje nad soutěžením a převážná většina učitelů je se současnou úrovní spolupráce spokojena. Rozvoj spolupráce pozitivně ovlivňuje příprava školních vzdělávacích programů.

Spolupráce mezi učiteli by neměla být managementem škol podceňována, neboť dobrá spolupráce mezi učiteli výrazně ovlivňuje klima školy a je jedním předpokladů k tomu, aby škola byla kvalitní.

Summary

The thesis monitors collaboration between teachers and also the factors that affect it. In terms of control it is focused on the fact whether and how headteachers can influence collaboration between teachers.

It has resulted from a research made among teachers and headteachers at primary schools that collaboration between teachers markedly outweighs rivalry and the majority of teachers is content with the present level of collaboration. Development of collaboration is positively affected by school educational programs.

Collaboration between teachers should not be underestimated by principalships of schools, for a good collaboration between teachers markedly affects the atmosphere of a school and it is one of the conditions of the quality of a school.

Klíčová slova

Spolupráce, kooperace, soupeření, kompetice, školní vzdělávací program, klima

školy, klíčové kompetence, motivace

OBSAH

<u>2.3 SPOLUPRÁCE A EFEKTIVITA ŠKOL.....</u>	<u>7</u>
<u>.....</u>	<u>34</u>
<u>7 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....</u>	<u>34</u>

1 ÚVOD

Základní vzdělání má nejen být spolehlivým základem všeobecnému vzdělání se zaměřením na praxi a v sepětí se životem, ale má žákům pomáhat utvářet a postupně rozvíjet také jejich klíčové kompetence. Legislativním rámcem, který toto zajišťuje, je zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění.

Ze zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění, vyplývá pro základní školy v České republice povinnost vyučovat od 1.9.2007 podle vlastního vzdělávacího programu. Školám se otevřela cesta k tomu, aby si vytvořily v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem svůj vzdělávací program doslova „na míru“.

V Rámcovém vzdělávacím programu je uvedeno: „...Smyslem a cílem vzdělávání je vybavit všechny žáky souborem klíčových kompetencí na úrovni, která je pro ně dosažitelná, a připravit je tak na další vzdělávání a uplatnění ve společnosti...“¹ Jednou z klíčových kompetencí je též kompetence sociální a personální, žák by tedy na konci základního vzdělávání měl být vybaven tak, že „... účinně spolupracuje ve skupině, podílí se společně s pedagogy na vytváření pravidel práce v týmu,...pozitivně ovlivňuje kvalitu společné práce ...“²

V souvislosti s vytvářením školních vzdělávacích programů (dále jen ŠVP) a s nutností působit na žáky tak, aby získali požadované kompetence sociální a personální, se nabízí řada otázek týkajících se spolupráce učitelů. Jak spolupracují (nebo nespolečně) učitelé, kteří mají učit spolupráci své žáky? Příprava ŠVP někde je, někde teprve bude kolektivním dílem, převládá v době, kdy se připravuje, mezi učiteli spíše spolupráce, nebo soupeření? Ovlivňuje spolupráci příprava ŠVP? Jaké formy spolupráce převažují? Jaké faktory na ni mají vliv a do jaké míry ji může ovlivňovat management škol? Je nepochybné, že si management uvědomuje

¹ Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání. Praha: VÚP 2004, s. 6.

² Tamtéž, s. 8.

důležitost spolupráce učitelů, ale mají učitelé potřebu více spolupracovat, nebo jsou spokojeni se současným stavem?

Tato práce je malým příspěvkem k diskusím o spolupráci učitelů. Jejím cílem je podat na základě výzkumných šetření provedených na početně omezeném vzorku respondentů informaci o stavu spolupráce mezi učiteli základních škol a vymežit, co podle názoru učitelů a zkušeností ředitelů škol může nejvíce rozvoji spolupráce prospět. Vzhledem k zaměření na praxi je teoretickým otázkám spolupráce a soupeření věnován jen minimální prostor.

Teoreticky je problematika spolupráce - kooperace a soupeření - kompetice z mnoha hledisek přehledně zpracována např. v publikaci Hany Kasíkové Kooperativní učení a vyučování, kde jsou i bohaté odkazy na další literaturu.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Vymezení pojmu

Kooperace je stav vzájemného spolupůsobení, součinnosti, spolupráce. Je to interakční proces, v němž se účastníci podílejí na realizaci společného cíle, často i modifikací cíle osobního. Kooperace je považována za samostatnou manažerskou funkci, která je potřebná pro dosažení harmonie mezi úsilím jednotlivců a dosažením skupinových cílů (odstraňování rozporů mezi jednotlivými přístupy, rozporů v různém načasování, rozporů mezi různými úsilími a zájmy, harmonizování cílů jednotlivců s cíli celku).³

Kompetice, jinak také soupeření, soutěživost, je snaha různých jedinců či skupin dosáhnout stejného cíle. Kompetitivní znamená soutěživý. V psychologii je pojem užíván v užším slova smyslu než rivalita, která se vztahuje na případy, kdy soupeřící nejsou v přímém kontaktu.⁴

2.2 Spolupracující učitelé - příklad pro žáky

Je všeobecně známo, že se děti učí příkladem, ať vědomě, či bezděčným napodobováním toho, čeho jsou svědky u dospělých. Ve škole, kde je ochotná spolupráce mezi učiteli běžná, navíc podporovaná vedením školy, mají žáci dozajista

³Palán, Z. *Lidské zdroje (výkladový slovník)*. Praha. Akademia 2002. ISBN 80-200-0950-7, s.104, 105.

⁴Tamtéž, s. 99.

lepší možnost automaticky si tuto dovednost osvojit než tam, kde jde každý z vyučujících za svým cílem osamoceně.

Hana Kasíková ve své knize *Kooperativní učení, kooperativní škola* říká: „Je mnohem snadnější učit děti kooperaci, pokud existuje na škole kooperace mezi učiteli...Pojetí učitele jako osamělého běžce na trati je představa nejen zastaralá, ale pro profesní růst samotných učitelů a pro výsledky školního vzdělávání také škodlivá.“⁵

Kasíková navrhuje jako účinnou formu spolupráce mezi učiteli vytváření týmů vzájemné pomoci, jež by snadněji zaváděly do praxe poznatky, které si učitelé přinášejí ze školení a kursů. Bývá totiž častým jevem, že si učitelé sice osvojí určité poznatky a praktické dovednosti týkající se nejen nových metod práce, ale i vzájemné spolupráce, avšak v praxi je později ve svých školách neuplatňují.

Týmy vzájemné pomoci by „byly podpůrnou skupinou pro učitele“, úzce by spolupracovaly při plánování a realizaci inovací ve vyučovacích hodinách a také by poskytovaly každému zúčastněnému tolik potřebnou zpětnou vazbu.⁶

2.3 Spolupráce a efektivita škol

Spolupráce mezi učiteli bezesporu ovlivňuje kvalitu školy. Američtí badatelé Purkey - Smith se zabývali touto otázkou a v roce 1983 uveřejnili dvanáct znaků dobré kvalitní školy, jimiž se liší od ostatních. Vedle orientace školy na výkon, „podpůrného učení“, pedagogické angažovanosti učitelů, řízeného pozorování učebního pokroku žáků, zajištění maximálních podmínek pro kázeň a pořádek ve škole, řídicí kvality vedoucích pracovníků a vyučujících školy, ovzduší důvěry, fungování školy (pokud jde o organizaci práce), ochoty a schopnosti učitelů zavádět inovace, získání rodičů ke spolupráci a podpůrných opatření školního dozoru je to právě kooperace mezi učiteli.⁷

K týmž závěrům došli např. i další američtí výzkumníci Crone a Teddlie v roce 1995, kteří dospěli k závěru, že chování učitelů a ředitelů na efektivních školách se

⁵ Kasíková, H. *Kooperativní učení, kooperativní škola*. Praha. Portál 1997. ISBN 80-7178-167-3, s.101.

⁶ Kasíková, H. *Kooperativní učení, kooperativní škola*. Praha. Portál 1997. ISBN 80-7178-167-3, s. 102.

⁷ Bacík, F., Kalous, J., Svoboda, J., a kol. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha 1998. ISBN 80-86039-49-8, s. 367.

významně liší od chování ředitelů a učitelů na školách neefektivních. Jednou z uvedených charakteristik, jíž se liší efektivní školy od těch ostatních, je i to, že učitelé více spolupracují s jinými učiteli na plánování učiva aj.⁸ Školy, v nichž je spolupráce na vysoké úrovni, vykazují větší úspěšnost než školy, v nichž spolupráce vázne.

Další výzkumy rovněž ukázaly, že větší ochota učitelů ke spolupráci je tam, kde mají možnost se ve větší míře spolupodílet na rozhodování: „...učitelé na školách s vysokou participací na rozhodovacím procesu velmi kladně hodnotí vzájemnou spolupráci, formy styku mezi učiteli a vedením školy i mezi učiteli navzájem. Výrazně kooperující učitelé si daleko méně stěžují na tzv. každodenní problémy, hovoří o větším pedagogickém konsensu na škole, o větší soudržnosti sboru. Hodnotí rovněž organizační uspořádání a fungování školy jako dobře vyřešené, připisují řediteli školy ve větší míře řídicí dovednosti a schopnosti aj. Bylo rovněž zjištěno, že čím vyšší je míra participace a kooperace, tím zřetelněji je výchovné působení učitelů zaměřeno na rozvíjení aktivity a samostatnosti žáků a tím výraznější je celková orientace učitelského sboru na žáka a jeho rozvoj.“⁹

2.4 Spolupráce jako motivační faktor

V některých teoriích zabývajících se motivací pracovníků je potřeba spolupráce uvedena jako jeden z motivačních faktorů. Například podle teorie Davida McClelland organizace mohou svým pracovníkům poskytovat tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace. Ty jsou založeny na potřebách

- sounáležitosti
- prosadit se a mít poziční vliv
- úspěšného uplatnění.

A právě v potřebě sounáležitosti jsou zahrnuty dobré pracovní podmínky reprezentované přátelskými, kooperativními vztahy s ostatními spolupracovníky. Tato potřeba je velmi důležitá u profesí, jejichž úspěch je podmíněn souhrou s partnery,¹⁰ což je typické i pro profesi učitelskou.

⁸ Průcha, J. *Moderní pedagogika*. 2. přeprac. a aktualiz. vydání Praha. Portál, 2002. ISBN 80-7178-631-4, s. 407.

⁹ Bacík, F., Kalous, J., Svoboda, J., a kol. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha 1998. ISBN 80-86039-49-8, s. 368.

¹⁰ Vodáček, L., Vodáčková, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. MANAGEMENT PRESS. Praha 2005. ISBN 80-7261-041-4, s. 169.

Ve své knize *Mýty ve vzdělávání* uvádí J. Nováčková, že McClelland dává schopnost spolupracovat do souvislosti se zralostí osobnosti: „Člověk poznává, že harmonie je víc než výhra, že spolupráce je hodnotnější formou vzájemných vztahů než soupeření. Učí se tolerovat, naslouchat druhým, snaží se od druhých učit a umožňuje jim, aby se učili od něj.“¹¹

Zde nelze opomenout ani Maslowovu teorii. McClellandova potřeba sounáležitosti odpovídá potřebě sociální v Maslowově hierarchii potřeb (1.fyziologické potřeby, 2. potřeby jistoty a bezpečí, 3. sociální potřeby, 4. potřeby uznání a vážnosti, 5. potřeby seberealizace).

Úzké vzájemné propojení kooperace a motivace zdůrazňuje i F. Bacík: „Ke kooperaci je zapotřebí - zejména v počátečním období vnitřní reformy školy - učitele vhodným způsobem motivovat. Postupně se vytvářející kooperace se pak v následném období stává důležitým prostředkem motivace učitelů k dalšímu inovačnímu úsilí a tím i k dalším prohloubenějším formám kooperace. V odborné literatuře se naléhavě doporučuje ředitelům sledovat vztahy mezi kooperací a motivací jako důležitý ukazatel celkového ovzduší v dané organizaci. Za hlavní obecné kritérium optimálních vztahů mezi motivací a kooperací považují dva ukazatele v jejich souvztažnosti - dobrý výkon a osobní spokojenost.“¹²

2.5 Spolupráce a syndrom vyhoření

O spolupráci jako prostředku k předcházení syndromu vyhoření se zmiňuje např. Jaro Křivohlavý: „Kooperace je charakteristikou dobrých vzájemných vztahů - přátelství, dobrého vzájemného jednání, je živnou půdou klidných, protistresových pracovních podmínek a tím i účinnou prevencí stresu a psychického vyhoření. Proto je třeba kooperaci rozvíjet v protikladu ke skupinovému (uvnitř jednotlivých skupin v podniku existujícímu) soupeření.“¹³ Absence spolupráce, nepřijetí na pracovišti, je tedy jedním z faktorů, které se významně podílejí na rozvoji syndromu vyhoření.

¹¹ Nováčková, J. *Mýty ve vzdělávání*. Kroměříž: Spirála, 2001. ISBN 80-7178-167-3, s. 34.

¹² Bacík, F., Kalous, J., Svoboda, J., a kol. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha 1998. ISBN 80-86039-498, s 369.

¹³ Křivohlavý, J. *Jak neztratit nadšení*. Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-551-3, s. 110.

3 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

3.1 Cíle šetření

1. Převládá v uvedeném vzorku škol mezi učiteli kooperace, nebo soutěžení?
2. Jsou učitelé s dosavadní úrovní spolupráce spokojeni?
3. Mají učitelé o spolupráci zájem?
4. Jaké formy spolupráce učitelé preferují?
5. Co učitelům brání více spolupracovat?
6. Jakými prostředky může spolupráci učitelů ovlivnit vedení školy?
7. Má na spolupráci učitelů vliv příprava ŠVP?

3.2 Hypotézy

1. Pedagogové, kteří jsou nadšenými pedagogy, více spolupracují s kolegy než ti, kteří nejsou nadšenými pedagogy.
2. Učitelé, kteří mají pro svou práci nepříznivé podmínky (velká škola, administrativní zátěž, málo času, velký počet žáků ve třídách, nedobré vztahy mezi učiteli,...) spolupracují méně než učitelé, kteří mají dobré podmínky pro práci.
3. Učitelé ve školách, v nichž panuje dobré klima, spolupracují více než učitelé ve školách s nedobrym klimatem.

3.3 Postup šetření

Výzkumné šetření bylo s ohledem na výše stanovené cíle zaměřeno na sledování spolupráce učitelů základních škol a bylo rozděleno do tří částí podle cílových skupin osob, jež byly dotazovány:

1. Učitelé základních škol
2. Ředitelé základních škol
3. Ředitelé pilotních škol

K získávání údajů od prvních dvou skupin byly využity dotazníky, které se od sebe v některých bodech lišily.

V první skupině náhodným výběrem a se souhlasem ředitelů byli do zkoumaného vzorku zahrnuti učitelé sedmi základních škol z okresů Havlíčkův Brod a Chrudim, pět škol bylo plně organizovaných, dvě byly málotřídní. Kromě toho byli ještě osloveni učitelé, kteří se účastnili vzdělávacích seminářů. Návratnost dotazníků byla 72 %, ale jednotlivé školy se v počtu odevzdaných dotazníků velmi lišily (v jedné ze škol odevzdala vyplněný dotazník pouze třetina učitelů). Celkem se vrátilo sto osm dotazníků, některé však byly vyplněny neúplně, což je zohledněno v tabulkách a v grafech.

Druhou skupinou sledovaných byli ředitelé základních škol. O vyplnění dotazníků byli opět náhodným výběrem požádáni ředitelé základních škol z kraje Vysočina. Kromě toho byli rovněž osloveni ředitelé na vzdělávacím semináři a dotazník vyplnili až na jednu výjimku i ředitelé škol vybraných pro dotazníkové šetření mezi učiteli. Odpovědělo celkem 67 % dotazovaných, tedy třicet dva respondentů.

Před vlastním výzkumem proběhla pilotáž, po níž byly dotazníky pro ředitele a učitele upraveny do konečné podoby.

Výzkumné šetření bylo ještě doplněno odpověďmi ředitelů pilotních škol, jimž byly položeny dvě otázky týkající se spolupráce učitelů. Ze čtrnácti ředitelů, kteří byli osloveni, odpověděli čtyři.

4 ŠETŘENÍ MEZI UČITELI

4.1 Dotazníky pro učitele

Dotazník pro učitele obsahoval celkem čtrnáct okruhů otázek, z nichž některé byly uzavřené a některé otevřené.

Otázky v prvním okruhu sledovaly formy a frekvenci spolupráce učitelů, kteří se měli vyjádřit k tomu, zda ve své škole navzájem spolupracují často, někdy nebo nikdy při přípravě projektů, výletů, exkurzí, v metodických sdruženích, jestli mají vzájemné hospitace a jestli si předávají poznatky z dalšího vzdělávání. Respondenti měli možnost uvést ještě další formy spolupráce.

Druhá otázka sledovala zájem o spolupráci - respondenti měli označit, zda ji vyhledávají vždy, často, někdy, zřídka, nebo nikdy.

Ve třetí otázce, zaměřené na spokojenost se spoluprací, měli vybrat některé z odpovědí, případně doplnit podle vlastního uvážení v bodech d) a e):

- a) dosavadní úroveň spolupráce je dostačující, vyhovuje mi
- b) přivítal/a bych větší míru spolupráce
- c) ke spolupráci mě nutí spíše okolnosti
- d) spolupráci nevyhledávám, raději pracuji sám, protože...
- e) jiná odpověď:

Ke konkrétním překážkám spolupráce směřovala otázka čtvrtá. Respondenti měli doplnit, zda podle jejich zkušeností některý z uvedených faktorů jako je

- velikost školy
- počet žáků ve třídách
- málo času
- organizace vyučování - rozvrh
- administrativní zátěž učitelů
- nejasná pravidla odměňování
- vedení preferuje některé učitele
- nedobré vztahy mezi učiteli
- odlišné názory učitelů
- nedobré rodinné zázemí
- jiné důvody (ty mohli učitelé doplnit podle vlastního uvážení)

brání spolupráci. Volit mohli mezi odpověďmi ano, někdy, nikdy, nevím. S tímto okruhem souvisela ještě otevřená otázka, která byla v pořadí jedenáctá. Respondenti se měli vyjádřit k tomu, co považují za vůbec největší překážku ve spolupráci.

Otázky pátá až sedmá sledovaly vztahy mezi učiteli. Respondenti označovali v otázce páté předem formulované odpovědi - zda jsou schopni překonat osobní antipatie vůči kolegovi a spolupracovat s ním, je-li třeba, kde mohli zvolit

- ano, vždy
- někdy, podle okolností
- ne, nikdy
- nevím, zatím nemohu posoudit

V otázce šesté se vyjadřovali k tomu, zda kolegy ve škole vnímají spíše jako

- a) spolupracovníky
- b) soupeře
- c) jsou jim lhostejní

Na otázku, jestli se během své praxe setkali mezi učiteli s nekalou soutěží, mohli odpovídat ano, ne, nevím.

Osmá otázka byla zaměřena na to, jak se další vzdělávání promítá do rozvíjení spolupráce mezi učiteli, respondenti měli tedy odpovědět, zda se zúčastnili semináře nebo kurzu zaměřeného na aktivity podporující spolupráci mezi učiteli. Zde volili odpověď ano - ne. V případě kladné odpovědi měli upřesnit (a tedy označit jednu i více odpovědí), zda se jednalo o a) soukromou iniciativu dotyčného
b) vyslání učitele vedením školy
c) proškolení celého sboru, případně jeho části.

Devátá otázka sledovala pedagogické nadšení. Respondenti odpovídali na dotaz, zda jsou nadšenými pedagogy, vybírali z odpovědí ano - spíše ano - spíše ne - ne - nevím.

V desáté (otevřené) otázce byl dán učitelům prostor, aby vyslovili svůj názor na to, jak může vedení školy přispět nejvíce k rozvoji spolupráce mezi učiteli.

Na číselné škále od jedné do sedmi v otázce dvanáct měli učitelé vyznačit, jak by hodnotili úroveň spolupráce, soupeření v jejich škole, přičemž stupeň 1 znamenal výbornou spolupráci, 4 nespolečnou spolupráci, 7 soupeření.

Otázka třináct se dotýkala vlivu přípravy ŠVP na spolupráci. Učitelé měli odpovědět, zda již pracují na tvorbě ŠVP, nebo ještě nepracují. V případě, že na ŠVP pracují, měli označit jednu z odpovědí na otázku, zda pozorují, že úroveň spolupráce během jeho přípravy v jejich škole - se zlepšila, je stejná, je horší, nevím. Respondenti rovněž měli označit (i více odpovědí), jak vnímají spolupráci při přípravě ŠVP, zda ji cítí jako

- a) spolupráci z nutnosti, protože program musí vytvořit
- b) ochotnou součinnost všech - většiny - některých (měli podtrhnout odpovídající variantu)
- c) soutěž o to, čí názor (případně kdo) se prosadí
- d) něco jiného (mohli doplnit podle svého uvážení).

Ve čtrnácté, poslední otázce, měli učitelé na číselné škále od jedné do pěti zhodnotit klima ve své škole. Stupeň 1 znamenal nejlepší klima, stupeň 5 nejhorší.

4.2 Výsledky šetření

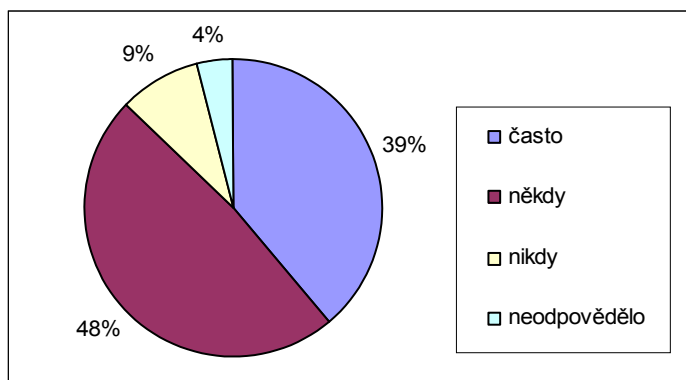
4.2.1 Formy spolupráce z pohledu učitelů

Tabulka č.1. Formy spolupráce podle učitelů

Spolupráce učitelů	často	%	někdy	%	nikdy	%	neodpověděl
při přípravě tradič. vyuč. hodin	24	22	71	66	10	9	3
při přípravě projektů	53	49	43	40	7	6	5
při přípravě výletů, exkurzí	67	62	37	34	2	2	2
vzájemné hospitace	9	8	61	56	32	30	6
v metodických sdruženích	45	42	50	46	6	6	7
předávání poznatků z dalšího vzdělávání	54	50	3	47	0	0	3

Poznámka: Údaje v procentech jsou zaokrouhleny na celá čísla, jsou tedy přibližné.

Graf č.1. Spolupráce učitelů



Z výpovědí respondentů vyplývá, že míra spolupráce je poměrně vysoká, neboť 87 % výpovědí lze zařadit do kategorie *někdy* a *často*.

Z následujícího grafu č. 2 je patrné, jak jsou v kategoriích *často*, *někdy*, *nikdy* zastoupeny jednotlivé formy spolupráce.

Nejvíce respondentů uvádí *častou* spolupráci při organizování výletů a exkurzí (62 %), což je pochopitelné a vyplývá to i z podstaty těchto aktivit. Obdobná je situace i při přípravě projektů (49 %), na jejichž realizaci se zpravidla podílí zároveň více učitelů. Učitelé uvádějí též jako *časté* předávání poznatků z dalšího vzdělávání

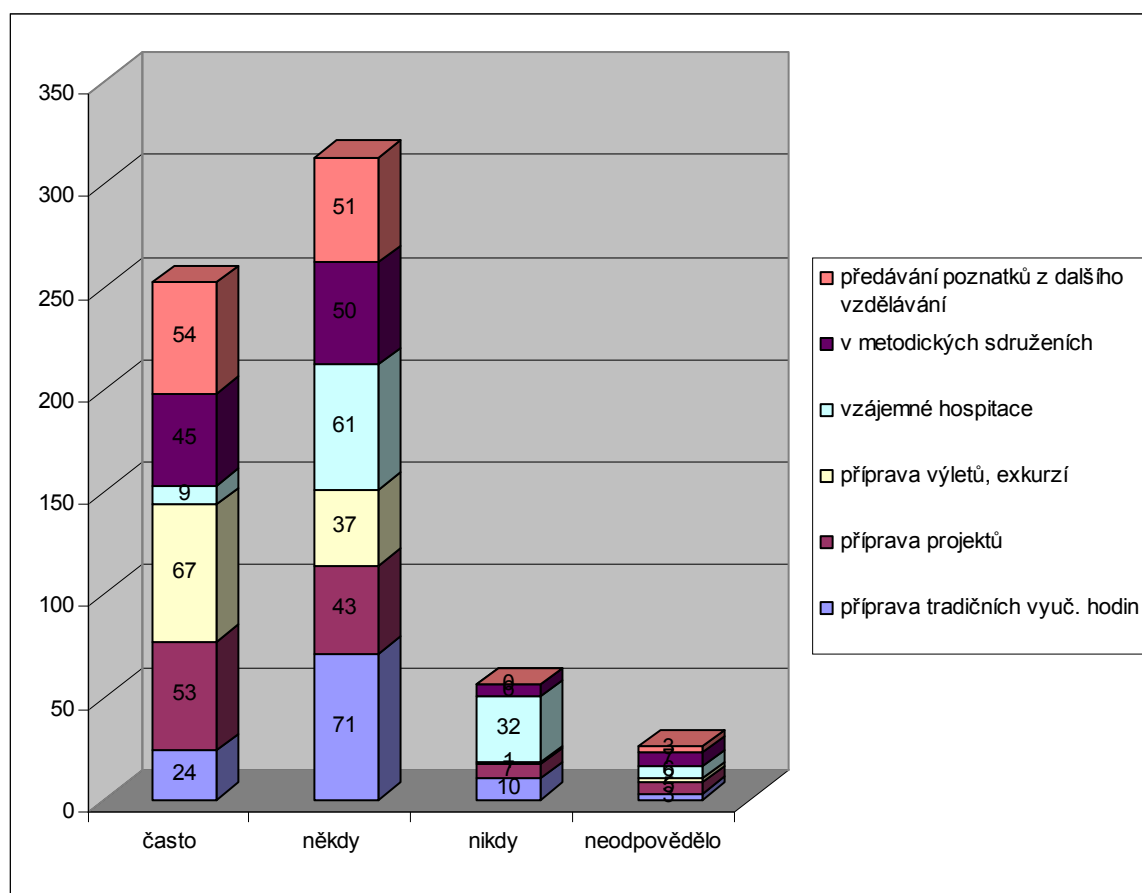
(50 %), proti tomu jako nejméně zastoupenou formu spolupráce v kategorii *často* označují vzájemné hospitace (8 %).

V kategorii *někdy* označili respondenti za nejčastější formu spolupráce přípravu tradičních vyučovacích hodin (66 %), což rovněž odpovídá očekávání, zde však poměrně vysoké množství respondentů uvádí i vzájemné hospitace (56 %). Opět je hojně zastoupeno i předávání poznatků z dalšího vzdělávání (47 %) a také práce v metodických sdruženích (46 %).

Nejvyšší počet odpovědí v kategorii *nikdy* představují též vzájemné hospitace (30 %).

Jako jiné formy spolupráce uvedli respondenti pouze spolupráci v souvislosti s péčí o žáky s poruchami učení a s výchovnými problémy a dále koordinaci učiva v různých předmětech.

Graf č. 2. Spolupráce učitelů



Na otázku, zda vyhledávají spolupráci s kolegy, 7 % (8)¹⁴ odpovědělo *vždy*, 48 % (52) *často*, 44 % (47) *někdy*, 1 neodpověděl.

¹⁴ V závorkách je uveden počet respondentů

S dosavadní úrovní spolupráce je spokojeno 78 % učitelů (84), tedy pouze 22 % (24) z nich by přivítalo větší míru spolupráce. Čtyři z dotazovaných navíc přiznávají, že je ke spolupráci spíše nutí okolnosti, jeden udává, že raději pracuje sám.

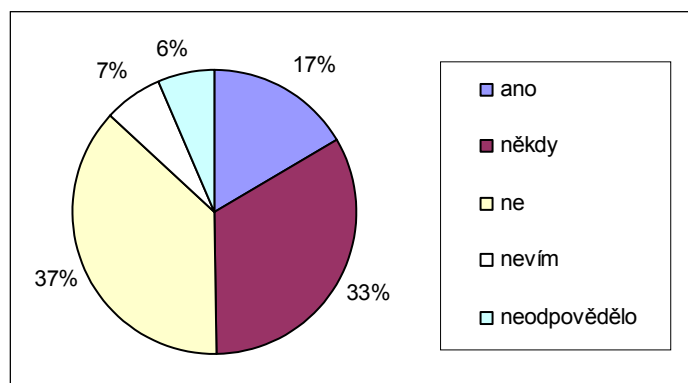
4.2.2 P ř e k á ž k y s p o l u p r á c e

Tabulka č. 2. Překážky spolupráce podle učitelů

Překážky spolupráce	ano	%	někdy	%	ne	%	nevím	%	neodpověděli
velikost školy	35	32	33	31	33	31	3	3	4
velký počet žáků ve třídách	19	18	27	25	53	49	3	3	6
málo času	38	35	40	37	22	20	2	2	6
organizace vyučování - rozvrh	18	17	56	52	26	24	2	2	6
administrativní zátěž učitelů	33	31	43	40	26	24	0	0	6
nejasná pravidla v odměňování	7	6	17	16	62	57	15	14	7
vedení preferuje některé učitele	5	5	24	22	53	49	17	16	7
nedobré vztahy mezi učiteli	5	5	40	37	52	48	3	3	8
odlišné názory	17	16	62	57	21	19	1	1	7
nedobré rodinné zázemí	2	2	15	14	55	51	25	23	13

Poznámka: Údaje v procentech jsou zaokrouhleny na celá čísla, jsou tedy přibližné.

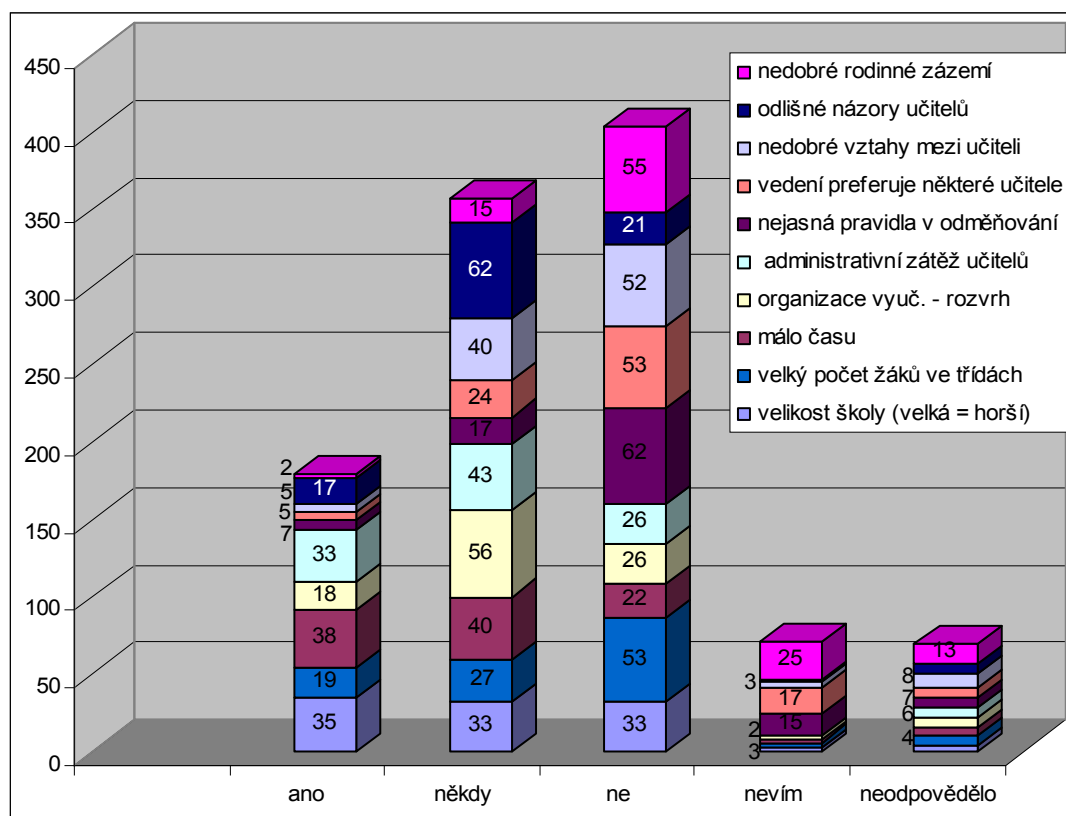
Graf č.3. Překážky spolupráce podle učitelů



Jak je patrné z výše uvedeného grafu č.3, jako překážka spolupráce jsou uvedené možnosti chápány jen v 17 % odpovědí, v 33 % odpovědí jsou považovány za překážku jen *někdy* a ve 37 % odpovědí za překážku považovány nejsou.

V případě, že respondenti souhlasí s negativním vlivem některého z uvedených faktorů na spolupráci, pak jich považuje za překážku málo času 35 % (38)¹⁵, velikost školy 32 % (35) a také administrativní zátěž 31 % (33).

Graf č. 4. Překážky spolupráce podle učitelů



Jako *někdy* bývají za překážku ve spolupráci označeny u největšího počtu respondentů odlišné názory učitelů v 57 % odpovědí (62) a rozvrh, který brání vzájemným kontaktům mezi učiteli, v 52 % odpovědí (56). V této kategorii je větším počtem odpovědí zastoupena i administrativní zátěž - 40 % (43), nedobré vztahy mezi učiteli - 37 % (40) a opět málo času - 37 % (40).

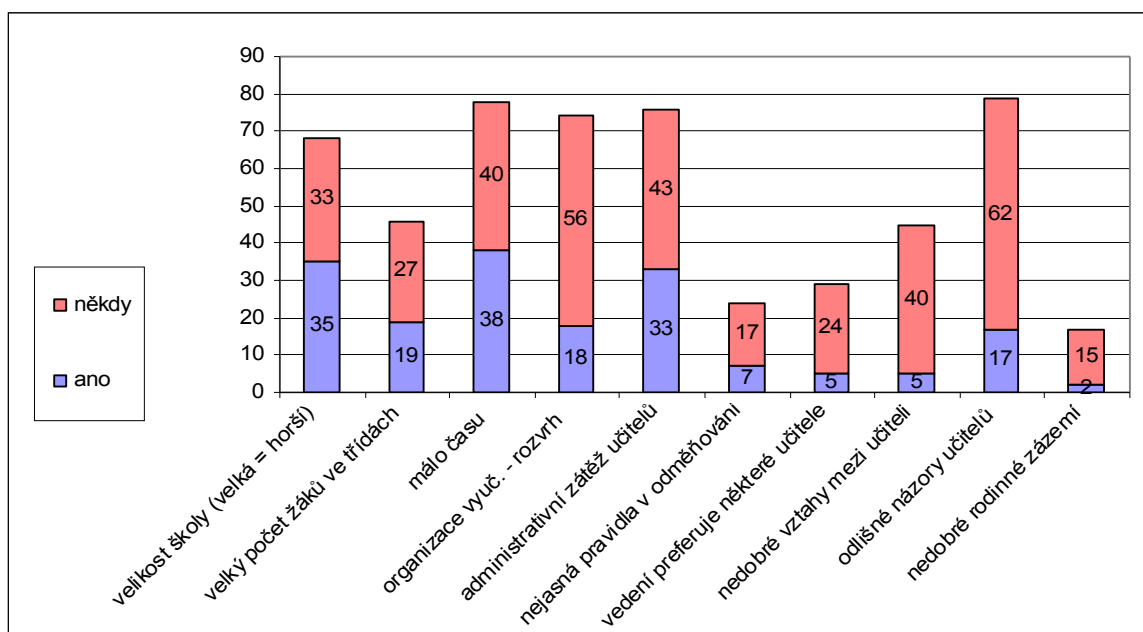
Naopak respondenti popírají, že by bránila spolupráci nejasná pravidla odměňování v 57 % (62), nedobré rodinné zázemí učitelů v 51 % (55), preferování některých učitelů vedením v 49 % (53), velký počet žáků ve třídách v 49 % (53)

¹⁵ V závorkách je uveden počet respondentů

a nedobré vztahy mezi učiteli v 48 % (52).

Shrneme-li odpovědi *ano* a *někdy*, pak nejvíce učitelů označilo jako překážku odlišné názory - 79 %, málo času - 78 %, administrativní zátěž - 76 %, následuje rozvrh - 74 %, velikost školy - 68 % (viz graf č. 5).

Graf č. 5. Překážky spolupráce mezi učiteli.



K překážkám ve spolupráci měli respondenti možnost vyjádřit se ještě jednou v otevřené otázce č. 11. Na dotaz, co je největší překážkou spolupráce, zde odpověděli jen čtyřicet tři učitelé, někteří uváděli i více důvodů najednou (proto se součet všech odpovědí liší od počtu jednotlivých alternativ). Z tohoto počtu čtyři odpověděli, že jim nic nebrání, v sedmnácti odpovědích se opět objevilo málo času (například

i v souvislosti se stálými dozory).

Jako další důvody, které jsou překážkou ve spolupráci a nebyly zahrnuty v tabulce, respondenti uváděli (v závorkách jsou počty stejných odpovědí)

- snaha být co nejlepší (3), osobní rivalita (1)
- finanční ohodnocení (1)
- nechuť být nucen do spolupráce (1)
- nedostatečná komunikace (3)
- špatná komunikace mezi 1. a 2. stupněm (1)
- nezájem o práci druhého (1)
- odlišný přístup k dětem (2)

- osobnostní vlastnosti (1)
- nezájem o spolupráci (4)
- neochota zkusit něco nového, jiného (3)
- psychické vyčížení (2)
- nedostatek peněz - vedlejší pracovní poměr - málo času (1)
- vzdálenost mezi kabinety (1)

4.2.3 Vztahy mezi učiteli

Dotazovaní učitelé projeví vcelku tolerantní přístup ke kolegům, s nimiž nemají dobré vztahy. Na otázku, zda překonají osobní antipatie vůči kolegovi a spolupracují s ním, je-li třeba, 43 % dotazovaných odpovědělo *ano, vždy*, 39 % *někdy, podle okolností*, jen 2 % odmítají v tomto případě spolupracovat a 3 % neodpověděla.

Téměř jednoznačně dotazovaní učitelé vnímají své kolegy jako spolupracovníky - ve sto šesti odpovědích - jen v jednom případě jsou považováni za soupeře, jeden učitel neodpověděl.

Na otázku, zda se setkali během učitelské praxe s nekalou soutěží, 18 % dotazovaných odpovědělo, že *ano*, 53 % *ne*, 26 % *nevím*, 3 % *neodpověděla*.

4.2.4 Vliv managementu na spolupráci

Učitelé ze zkoumaného vzorku měli možnost vyjádřit se k tomu, jak by si mělo vedení škol počínat, aby podpořilo spolupráci. Na tuto otevřenou otázku odpovědělo pouze dvacet sedm respondentů, kteří by uvítali (zde je souhrn odpovědí)

- semináře na rozvoj spolupráce, více společných vzdělávacích akcí, podporování společných aktivit (i relaxačních a zábavných), více společného setkávání
- práci na společných projektech, impulsy ke společné práci, aby se bez ní učitelé neobešli a byli nuceni spolupracovat, důsledné vyžadování spolupráce jednotlivých metodických komisí
- aby vedení šlo příkladem a samo více spolupracovalo s učiteli
- aby vedení školy zlepšilo komunikaci
- více svobodného rozhodování, více kompetencí a korektní přístup
- objektivní hodnocení práce učitelů, lepší hodnocení práce, chválit, co je chvályhodné

- aby vedení finančně ohodnotilo spolupráci

4.2.5 Pedagogické nadšení

Na otázku, zda jsou nadšenými pedagogy, odpovědělo pouze deset respondentů jednoznačně *ano*, sedmdesát sedm odpovědí bylo *spíše ano*, dvě odpovědi *spíše ne* a patnáct odpovědí *nevím*. Čtyři dotazovaní neodpověděli.

4.2.6 Vzdělávání zaměřené na spolupráci

Na dotaz, zda se zúčastnili vzdělávání zaměřeného na aktivity podporující spolupráci a zda to byla jejich soukromá iniciativa, nebo byli vysláni vedením školy, anebo se proškolení týkalo celého sboru, odpovědělo 43 % (46)¹⁶ dotazovaných *ano*, 55 % (60) *ne* a 2 % (2) *neodpověděla*. Jen šest učitelů se účastnilo nějakého kurzu soukromě z vlastní iniciativy, šest jich bylo vysláno vedením školy, třicet šest se účastnilo školení pro celý sbor. Dva učitelé se účastnili jak školení se sborem, tak individuálně, proto se počet všech účastníků liší od součtu počtů účastníků v jednotlivých skupinách.

4.2.7 Spolupráce a ŠVP

Převážná většina respondentů 85 % (92) uváděla, že už na ŠVP pracují, 13 % (14) ještě nepracuje, 2 % (2) neodpověděla.

Z těch, kteří již na ŠVP pracují, 35 % (32) respondentů se domnívá, že se po zahájení přípravy ŠVP spolupráce *zlepšila*, podle 61 % (56) *je stejná*, 4 % (4) *nedokáží posoudit*.

Na otázku, jak chápou přípravu ŠVP, odpovědělo pouze devadesát respondentů z celkového počtu sto osmi dotazovaných. Pro 34 % (37) je tato *spolupráce nutností*, protože program musí vytvořit. S tím, že jde *o ochotnou součinnost všech*, souhlasila jen 2 % dotazovaných (2), 35 % (38) se domnívá, že se na přípravě ŠVP *ochotně podílí většina učitelů z jejich školy*, 17 % (18) si myslí, že *ochotně pracují jen někteří*. Že jde o něco jiného, se domnívají 3 % (3), ale blíže se nevyjádřili.

¹⁶ V závorkách je uveden počet respondentů

4.2.8 Spolupráce a klima školy

Tabulka č. 3. Úroveň spolupráce podle učitelů

Úroveň spolupráce	1	%	2	%	3	%	4	%	5	6	7	neodpověděli
Počet respondentů	16	15	60	58	27	26	3	3	0	0	0	2
Průměrná úroveň spolupráce	2,08											

Poznámka: Údaje v procentech jsou zaokrouhlené na celá čísla, jsou tedy přibližné.

Úroveň spolupráce na škále od 1 do 7, kde 1 znamenala výbornou spolupráci, nespolečnosti 4, soupeření 7, označila též více než polovina respondentů stupněm 2. Tři respondenti se domnívají, že se u nich ve škole spíše nespolečňuje.

Tabulka č. 4. Klima školy podle učitelů

Klima školy	1	%	2	%	3	%	4	%	5	-	-	neodpověděli
Počet respondentů	17	16	57	53	26	24	2	2	0	-	-	6
Průměrné klima	2,12											

Poznámka: Údaje v procentech jsou zaokrouhlené na celá čísla, jsou tedy přibližné.

V tabulce č. 4 jsou údaje o klimatu škol. Nejvíce respondentů označilo klima ve své škole na škále od 1 do 5 stupněm 2, to znamená, že je lepší než průměrné. Dva respondenti označili klima ve své škole za podprůměrné

Tabulka č. 5. Srovnání klimatu školy a úrovně spolupráce podle učitelů

Klima	1	2	3	4
Průměrná úroveň spolupráce	1,6	2,1	2,8	3

Pro odpovědi byly úmyslně voleny rozdílné škály, a to proto, aby respondenty stejné škálování automaticky nevedlo k označování téže hodnoty. Z tabulky je zřejmé, jak klima školy úzce souvisí s mírou spolupráce.

4.3 Interpretace výsledků

Z výsledků šetření lze pro zkoumanou skupinu učitelů vyvodit tyto závěry:

- Z odpovědí učitelů vyplývá, že mezi nimi převažuje spolupráce nad nespoluprací, 39 % dotazovaných udává, že spolupracuje často a téměř polovina alespoň někdy.
- Téměř všichni dotazovaní vyhledávají spolupráci, z toho více než polovina ji vyhledává často.
- Učitelé jsou, jak vyplynulo z jejich odpovědí, v převážné většině spokojeni se současným stavem spolupráce a nemají zájem více spolupracovat.
- Pouze v 17 % odpovědí označili některou z nabízených možností jak překážku ve spolupráci, třetina je považuje za překážky jen někdy. Pociťují-li učitelé něco jako překážku, jsou to často ve větší míře vnější okolnosti - málo času, velikost školy, administrativní zátěž a někdy i rozvrh, což brání vzájemné komunikaci. Kde je malý prostor k osobním kontaktům, nelze očekávat větší míru spolupráce. Odlišné názory jsou u více než poloviny dotazovaných považovány za překážku někdy, nedobré vztahy téměř polovina respondentů za překážku nepovažuje. Naproti tomu nejméně působí jako překážka nejasná pravidla v odměňování, preferování některých učitelů vedením a nedobré rodinné zázemí učitelů.
- Učitelé se vnímají navzájem jako spolupracovníci, jsou ochotni v zájmu spolupráce se tolerovat, jak uvádějí. O soutěžení jako překážce ve spolupráci se zmiňují jen čtyři dotazovaní. Jen necelá pětina jich přiznává, že se ve škole setkala s nekalou soutěží.
- Někteří učitelé si uvědomují význam společných setkávání, ať již pracovních, nebo mimopracovních, pro rozvoj spolupráce.
- Úroveň spolupráce v uvedeném vzorku škol, jak se dalo předpokládat, je přímo úměrná klimatu, čím lepší klima, tím lepší je i spolupráce.
- Příprava ŠVP se zatím neprojevila, podle názoru respondentů, jako činitel, jenž by výrazně ovlivnil míru spolupráce, jen třetina dotazovaných zastává názor, že se spolupráce zlepšila. Lze se domnívat, že je to dáno krátkým časovým úsekem, jak uváděli někteří dotazovaní, v němž se ŠVP připravuje, zpravidla jeden nebo dva roky. S tím korespondují odpovědi v druhé části otázky. Více než třetina dotazovaných spolupracuje při ŠVP ochotně, avšak pro další třetinu učitelů je spolupráce při tvorbě ŠVP vynucená.

- Školení a semináře zaměřené na rozvoj spolupráce jsou prostředky, jichž kupodivu vedení škol příliš nevyužívá, přestože je tato cesta téměř zcela v rukou managementu, neboť z vlastní iniciativy se takovýchto akcí účastní učitelé jen sporadicky. Je však nutno opět zdůraznit, že to platí jen pro uvedený vzorek škol, zvláště zde by bylo třeba ověřit si toto zjištění na daleko větším počtu respondentů, neboť právě tady celkový výsledek velmi ovlivnila každá jednotlivá škola, která se na vzdělávání tohoto typu podílela, nebo nepodílela. Zde bylo třeba k objektivnímu zjištění vybírat jednotlivé učitele náhodně z různých škol a nepoužívat jako východisko výpovědi celých kolektivů z jedné školy.
- Nepodařilo se prokázat, do jaké míry má nadšení pedagogů vliv na jejich spolupráci, neboť to, že jsou nadšenými pedagogy, o sobě jednoznačně prohlásilo pouze deset dotazovaných, což je při celkovém počtu sto osm respondentů příliš malý počet k vyvození obecnějších závěrů.

5 ŠETŘENÍ MEZI ŘEDITELI

5.1 Dotazníky pro ředitele

Dotazník pro ředitele obsahoval devět otázek, uzavřených i otevřených, které se poněkud lišily od otázek pro učitele.

V odpovědi na první otázku měli ředitelé posoudit, stejně jako v první části šetření učitelé, jaká je četnost a nejčastější formy spolupráce - zda učitelé v jejich školách spolupracují často, někdy, nebo nikdy při přípravě tradičních vyučovacích hodin, při přípravě projektů, organizování výletů a exkurzí, v metodických sdruženích, zda mají vzájemné hospitace, předávají si poznatky z dalšího vzdělávání, případně mohli doplnit i další formy spolupráce.

Druhá otázka byla zaměřena na překážky spolupráce, mezi něž byly zahrnuty

- velikost školy (velká škola = horší spolupráce)
- velký počet žáků ve třídách
- učitelé mají málo času
- organizace vyučování - rozvrh
- administrativní zátěž učitelů

- nedobré vztahy mezi učiteli
- odlišné názory učitelů
- nezájem o spolupráci
- nedobré rodinné zázemí
- jiné důvody (zde bylo možné ještě doplnit podle vlastních zkušeností)

Respondenti vybírali z předem daných odpovědí ano, někdy, ne, nevím.

Ve třetí, otevřené otázce, měli doplnit, co podle jejich mínění brání spolupráci nejvíce.

Čtvrtá otázka, rovněž otevřená, dávala ředitelům prostor, aby se vyjádřili k tomu, jak podle jejich mínění vedení školy může spolupráci učitelů ovlivnit.

V následující páté otázce respondenti odpovídali na to, zda se zúčastnili vzdělávání zaměřeného na podporu spolupráce mezi učiteli, zde vybírali mezi odpověďmi ano - ne.

Jaká je úroveň spolupráce na jejich škole, měli vyznačit ve škále odpovědí od 1 do 7 v otázce šesté, přičemž 1 znamenala výbornou spolupráci, 4 nespolečnou a 7 soupeření.

Otázka sedmá se vztahovala ke ŠVP. Ředitelé měli odpovědět, zda už jejich školy připravují ŠVP, či nepřipravují. V případě kladné odpovědi doplňovali, jestli má tvorba ŠVP podle jejich názoru pozitivní vliv na spolupráci mezi učiteli. Zde bylo možno volit mezi odpověďmi ano - spíše ano - spíše ne - ne - nevím.

Osmá otázka byla zaměřena na klima ve škole. Ředitelé zhodnotili klima na pětistupňové škále, 1 označovala nejlepší klima, 5 nejhorší.

Poslední, devátá otázka, se dotýkala vztahů ve škole, ředitelé škol měli uvést, zda se i oni během praxe setkali s nekalou soutěží mezi učiteli označením odpovědí ano, ne, nevím.

Dotazníky vyplnilo celkem třicet dva respondentů, návratnost byla 67 %.

5.2 Výsledky šetření

5.2.1 Formy spolupráce

Tabulka č.7. Formy spolupráce podle ředitelů škol

Učitelé spolupracují	často	%	někdy	%	nikdy	%	neodpovědělo
při přípravě tradičních vyuč. hodin	10	3	16	5	5	1	1
		1		0		6	

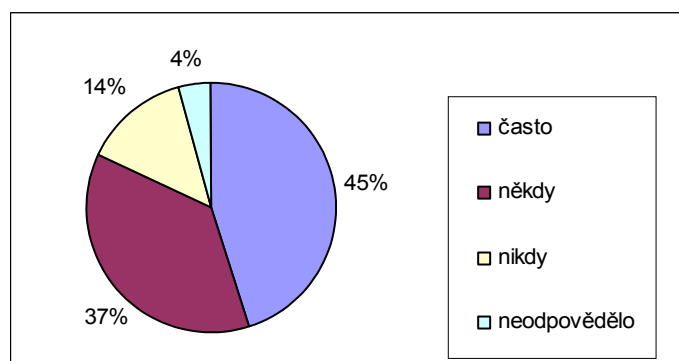
při přípravě projektů	18	5 6	12	3 8	0	0	2
při přípravě výletů, exkurzí	24	7 5	7	2 2	0	0	1
mají vzájemné hospitace	5	1 6	12	3 8	14	4 4	1
v metodických sdruženích	14	4 4	7	2 2	8	2 5	3
předávají si poznatky ze vzdělávání	15	4 7	17	5 3	0	0	0

Poznámka : Údaje v procentech jsou zaokrouhlené na celá čísla, jsou tedy přibližné

Také z pohledu ředitelů učitelé nejvíce spolupracují při přípravě výletů, exkurzí - 75 % (24)¹⁷ a projektů - 56 % (18) v kategorii *často*. V kategorii *někdy* je nejčastěji označováno předávání poznatků z dalšího vzdělávání - 53 % (17) a spolupráce v tradičních vyučovacích hodinách - 50 % (16). *Nikdy* učitelé nespolečně podle ředitelů v metodických sdruženích v 25 % odpovědích (8) a nemají vzájemné hospitace ve 44 % odpovědí (14).

Z grafu č. 6 je patrné, že spolupráce mezi učiteli převažuje i z pohledu ředitelů, *někdy* a *často* učitelé spolupracují podle 82 % respondentů, což je jen o 5% méně než z pohledu učitelů.

Graf č. 6. Spolupráce učitelů z pohledu ředitelů



Dotazovaní ředitelé se domnívají, že učitelé spolupracují *často*, počet odpovědí je o 6 % větší, než se hodnotí sami učitelé. Naopak v kategorii *někdy* podle ředitelů učitelé spolupracují o 11 % méně než podle učitelů. Nespolečně uvádějí v kategorii *nikdy* ředitelé ve 14 % případech, což je o 5 % více než učitelé.

¹⁷ V závorkách je uveden počet respondentů

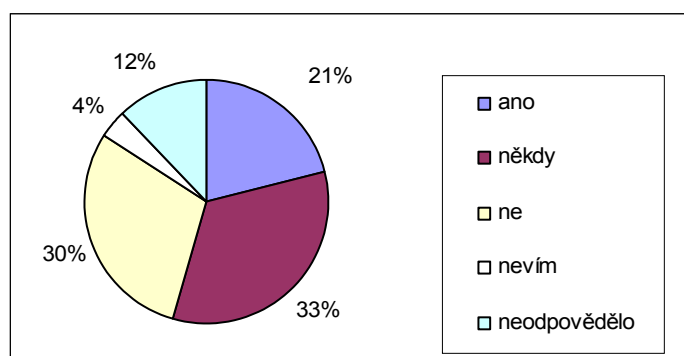
5.2.2 Překážky spolupráce podle ředitelů

Tabulka č.7. Překážky spolupráce podle ředitelů škol

Překážky spolupráce	ano	%	někdy	%	ne	%	nevím	%	neodpověděli
velikost školy	10	3 1	9	2 8	11	3 4	0	0	2
velký počet žáků	7	2 2	1	3	20	6 2	2	6	2
učitelé mají málo času	7	2 2	16	5 0	6	1 9	1	3	2
organizace vyučování - rozvrh	6	1 9	11	3 4	10	3 1	0	0	5
administrativní zátěž učitelů	10	3 1	8	2 5	10	3 1	0	0	4
nedobré vztahy mezi učiteli	7	2 2	11	3 4	11	3 4	1	3	2
nezájem o spolupráci	11	3 4	10	3 0	7	2 2	2	6	2
odlišné názory učitelů	3	9	20	6 2	5	1 6	0	0	4
nedobré rodinné zázemí učitele	0	0	10	3 1	5	1 6	5	1 6	12

Poznámka: Údaje v procentech jsou zaokrouhlené na celá čísla, jsou tedy přibližné

Graf č. 7. Překážky spolupráce učitelů podle ředitelů



Z grafu č. 7 je opět dobře patrné, že jako překážku některou z uvedených možností chápe 54 % respondentů (odpovědi *ano* a *někdy*). Téměř jedna třetina žádnou z uvedených možností za překážku nepovažuje.

Ředitelé udávají nejčastěji jako překážky spolupráce nezájem o spolupráci - *ano* odpovědělo 34 % (11)¹⁸ dotazovaných, administrativní zátěž 31 % (10) dotazovaných a velikost školy 31 % (10). Jako *někdy* bývají za překážku označovány nejčastěji odlišné názory učitelů 62 % (20) a málo času 50 % (16). V kategorii *ne* 62 % (20) respondentů se domnívá, že překážkou není velký počet žáků ve třídách.

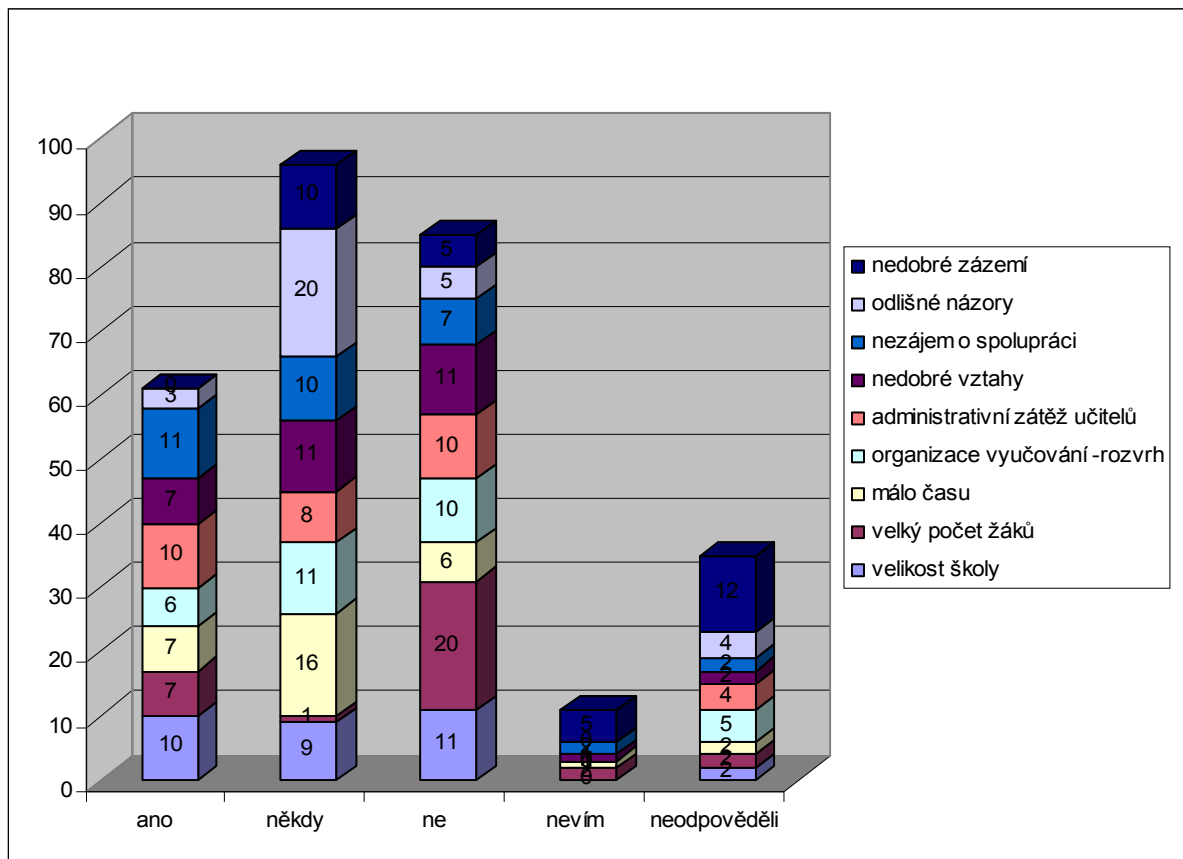
Ředitelé ani učitelé nemají jednoznačný názor na to, zda velikost školy ovlivňuje spolupráci, obě skupiny respondentů uvádějí přibližně stejný podíl odpovědí ve všech třech variantách - *ano*, *někdy*, *ne*.

Administrativa je pro učitele překážkou podle názoru ředitelů v 31 %, stejný počet ji za překážku ve spolupráci nepovažuje, pro čtvrtinu bývá překážkou někdy. Pro učitele je překážkou častěji i v kategorii někdy.

Odlišný je z pohledu obou skupin i negativní vliv nedobrého rodinného zázemí na spolupráci. S tím, že by negativně ovlivňovalo možnost spolupráce, nesouhlasí 51 % učitelů, 23 % neví, kdežto ředitelů nesouhlasí jen 16 %, stejný počet neví, ale 31 % připouští, že má vliv *někdy*.

Graf č. 8. Překážky spolupráce učitelů podle ředitelů

¹⁸ V závorkách je uveden počet respondentů

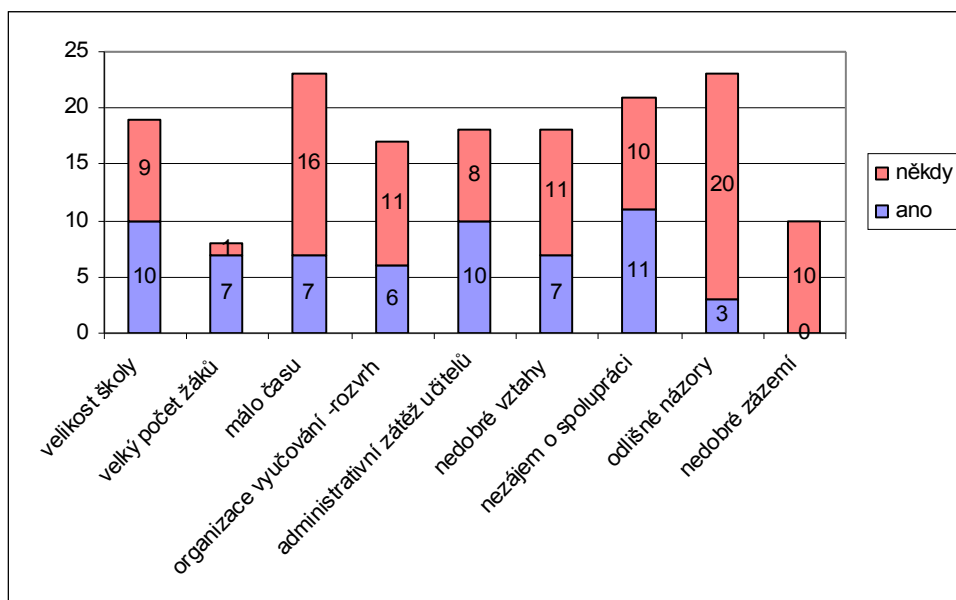


Na otázku, co brání učitelům ve spolupráci nejvíce, odpovědělo jen dvacet devět ředitelů. V některých odpovědích bylo uvedeno více příčin (opět nesouhlasí celkový počet odpovědí s počtem odpovědí uvedených v závorkách). Podle jednoho z dotazovaných spolupráci nebrání nic. Za největší překážky ve spolupráci učitelů ředitelé považují

- nedostatek času (9)
- nezáměr (4) až ignoranci (1)
- rozdílné názory (2)
- malou motivaci (3)
- nezvyk takto pracovat (3)
- rivalita (1), boj o místo při klesajícím počtu žáků (1)
- vyšší věkové složení sboru - únava (1), někdy syndrom vyhoření (1)
- neochota komunikovat - generační rozdíl, suverenita daná odučenými roky (1)
- nedobré vztahy (1)
- hloupý ředitel (1), neschopné vedení školy (1)

- integrace - v jedné ze škol, kde se vyučuje podle šesti vzdělávacích programů po sloučení s pomocnou a zvláštní školou (1)

Graf č. 9. Překážky spolupráce podle ředitelů



5.2.3 Vliv managementu na spolupráci

Z dotazovaných třiceti dvou ředitelů odpovědělo na otázku, jak může vedení školy ovlivnit spolupráci učitelů, pouze dvacet sedm. V některých odpovědích se i zde objevovalo více návrhů najednou (i zde se proto počty odpovědí v závorkách nebudou shodovat s celkovým počtem odpovědí). Ředitelé se domnívají, že spolupráci učitelů mohou ovlivnit

- vytvářením jasných pravidel hodnocení (1)
- transparentními pravidly a vztahy (2)
- pozitivním myšlením (1)
- přátelskou atmosférou ve sboru (2)
- dobrou komunikací (2)
- zapojením učitelů do vhodných projektů (1)
- úzkou spoluprací vedení s učiteli, absolvováním různých akcí společně s učiteli, vlastním příkladem (5)
- umožnit učitelům absolvovat kurzy, semináře (4)
- připravovat i mimopracovní společná setkávání - kulturní, sportovní (4)

- odměňováním a pochvalou spolupracujících učitelů (3)
- motivováním ke spolupráci (2)

5.2.4 Vzdělávání zaměřené na spolupráci

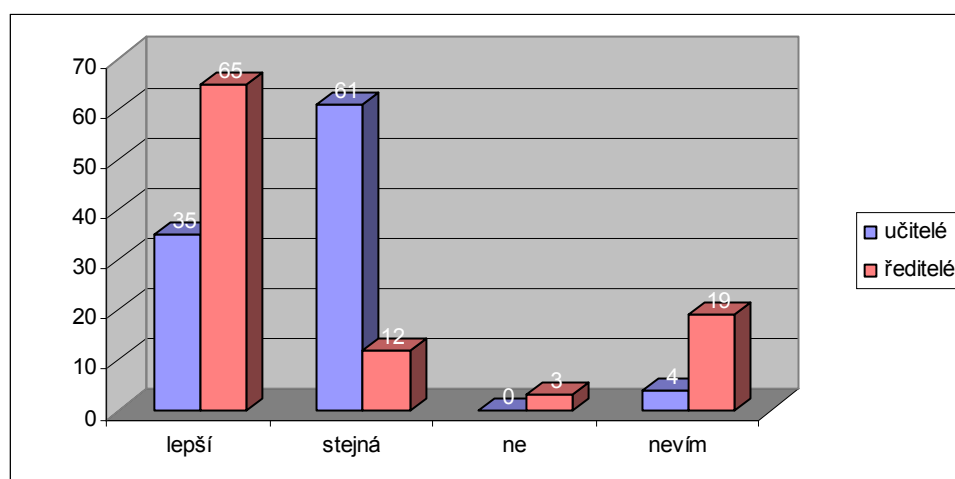
Účast na dalším vzdělávání podporujícím rozvoj spolupráce byla mezi dotazovanými řediteli škol vyrovnaná, patnáct z nich se podobného vzdělávání účastnilo, šestnáct se nezúčastnilo a jeden neodpověděl.

5.2.5 Spolupráce a ŠVP

Většina ředitelů škol - 78% (25) - uvádí, že již pracují na ŠVP, zbylých 22 % (7) na programu doposud nezačalo pracovat. Z respondentů, kteří již se svými učiteli připravují ŠVP, se dva domnívají (odpověď *ano*), že tato činnost má pozitivní vliv na spolupráci mezi učiteli, patnáct udává, že *spíše ano*, dva ředitelé odpovídají *spíše ne*, jeden *ne*. Pět respondentů odpovědělo *nevím*.

Zajímavé je srovnání názorů ředitelů a učitelů na vliv přípravy ŠVP na spolupráci (graf č. 10). Ředitelé se domnívají, že se v souvislosti s přípravou ŠVP učitelé více spolupracují, převážná většina učitelů si myslí, že je spolupráce stále stejná.

Graf.č. 10. Vliv tvorby ŠVP na spolupráci - porovnání názorů učitelů a ředitelů



Poznámka: Údaje v grafu jsou v procentech a jsou zaokrouhlené.

5.2.6 Vztahy mezi učiteli

Na otázku, zda se setkali s nekalou soutěží mezi učiteli odpovědělo patnáct dotazovaných *ano* (47%), sedmnáct *ne* (53%) a tři odpovědi byly *nevím* (1%).

5.2.7 Úroveň spolupráce a klima školy

Tabulka č.8. Úroveň spolupráce učitelů podle ředitelů

Úroveň spolupráce - soupeření	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	6	%	7	%
Počet odpovědí	12	37	12	37	4	12	3	9	1	3	0	0	0	0
Průměrná úroveň spolupráce	1,90													

Poznámka: Údaje v procentech jsou zaokrouhlené na celá čísla, jsou tedy přibližné.

Úroveň spolupráce mezi učiteli na škále od 1 do 7, kde 1 znamenala výbornou spolupráci, 4 nespolepráci a 7 soupeření, označily téměř tři čtvrtiny respondentů stupněm 1 a 2, naproti tomu tři respondenti se domnívají, že učitelé nespolepracují, jeden označuje vztahy mezi učiteli za soupeření.

Tabulka č.9. Klima školy podle ředitelů

Klima školy	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Počet odpovědí	9	28	17	53	6	19	0	0	0	0
Průměrné klima	1,90									

Poznámka: Údaje v procentech jsou zaokrouhlené na celá čísla, jsou tedy přibližné.

Nejvíce respondentů označilo klima ve své škole na škále od 1 do 5 stupněm 2, tedy lepší než průměrné.

5.3 Interpretace výsledků šetření mezi řediteli

Na základě výpovědí ředitelů škol lze pro danou skupinu respondentů vyvodit tyto závěry:

- Podle výpovědí ředitelů převažuje (stejně jako podle názoru učitelů) spolupráce, a to v 82 % odpovědí. Ve srovnání s pohledem učitelů je procento spolupracujících o něco nižší. Tuto skutečnost může zde ovlivnit i to, že v dotazníku odpovídali ředitelé málotřídních škol, jichž byla ve vybraném vzorku zastoupena téměř jedna třetina (devět ředitelů). U málotřídních škol nelze počítat s činností metodických sdružení a rovněž vzájemné hospitace se

dají realizovat jen ve velmi omezené míře. Nejčastěji zastoupenou formou spolupráce je i podle názorů ředitelů příprava výletů, exkurzí a projektů a rovněž předávání poznatků z dalšího vzdělávání. Těžko si lze představit učitele, kteří by si navzájem nesdělovali nově získané poznatky z dalšího vzdělávání a vzájemně si nepůjčovali materiály potřebné k výuce, proto více než polovina dotazovaných mezi učiteli i mezi řediteli udává, že takto spolupracuje alespoň někdy. Naopak nejméně jsou zastoupeny vzájemné hospitace a činnost metodických sdružení, což bylo odůvodněno výše větším počtem málotřídních škol ve sledovaném vzorku

- Jen pětina dotazovaných považuje některé z jmenovaných možností za překážku ve spolupráci, pro třetinu jsou překážkou jen někdy, pro třetinu nikdy. Brání-li učitelům něco ve spolupráci, pak je to, podle mínění ředitelů, zejména málo času, odlišné názory učitelů a nezáměr o spolupráci, velikost školy, nedobré vztahy a také administrativní zátěž. Jen dva z respondentů považují za překážku ve spolupráci soupeření. Ředitelé téměř v polovině případů přiznávají, že se už setkali i s nekalou konkurencí mezi učiteli. Vyšší procento ve srovnání s učiteli, jichž byla necelá pětina, může být jednak dáno větší informovaností o dění ve škole, jednak i vyšším věkovým průměrem ředitelů

a delší dobou strávenou ve školském prostředí, což ale nelze doložit, neboť toto nebylo předmětem zkoumání.

- Převážná většina ředitelů si uvědomuje, jak má postupovat, aby zapojila do spolupráce své učitele. Tato skutečnost může souviset i s tím, že téměř polovina z nich se zúčastnila školení, která byla zaměřena na spolupráci, a mají tedy potřebné teoretické znalosti. Otázkou je, do jaké míry se daří uplatňovat je v každodenní praxi, jaké způsoby k posílení spolupráce mezi učiteli využívají.
- Ředitelé škol vzhlížejí k přípravám ŠVP s větší důvěrou než učitelé. Naprostá většina z nich zastává názor, že příprava ŠVP s sebou přináší i rozvoj spolupráce. Učitelé jsou v tomto ohledu rezervovaní, většina se jich domnívá, že se spolupráce nezlepšila. Ostatně více než třetina učitelů přiznává, že spolupráce při ŠVP je vynucenou spoluprací. Optimističtější pohled ředitelů může pramenit právě z jejich větší informovanosti o celé

kurikulární reformě.

6 ŠETŘENÍ MEZI ŘEDITELI PILOTNÍCH ŠKOL

6.1 Otázky pro ředitele pilotních škol

Závěrečná část šetření byla zaměřena na ředitele pilotních škol, vzhledem k tomu, že právě oni mají největší zkušenosti s přípravou ŠVP. Ředitelům pilotních škol byly položeny dvě otázky:

1. Měla příprava ŠVP pozitivní vliv na spolupráci učitelů ve vaší škole?
2. Co se vám nejvíce osvědčilo při rozvíjení spolupráce učitelů ve vaší škole?

6.2 Výsledky šetření mezi řediteli pilotních škol

Na první otázku, zda příprava ŠVP pozitivně ovlivnila spolupráci, odpověděli všichni oslovení ředitelé *ano*.

Odpovědi na druhou otázku, co se nejvíce osvědčilo a osvědčuje při rozvoji spolupráce mezi učiteli, byly jak konkrétní, tak i obecnější

- semináře, výjezdní zasedání, odborné sekce
- intenzivní další vzdělávání pedagogických pracovníků, jak jednotlivců, tak celého sboru, dlouholeté budování týmu přípravou na práci v týmu (semináře, společné vzdělávací výjezdy), vytváření optimálních podmínek pro práci jednotlivých učitelů a celého sboru
- kvalitní řízení, předávání kompetencí, chytrost a pozitivní vztah k reformním krokům v celé České republice a ve škole, promyšlená příprava a podpora dalšího vzdělávání učitelů, vytváření dobrých pracovních podmínek..., ředitel musí umět vyhodnocovat činnosti a věci okolo sebe - sebehodnocení a hodnocení
- školení, semináře na týmovou práci, nekompromisní vyžadování spolupráce, rozejít se s nespolupracujícími učiteli.

6.3 Interpretace výsledků šetření

Vzhledem k nízkému počtu odpovědí (dotazy byly až na jednu výjimku rozeslány e-mailem) má zjištění charakter doplňující informace. Avšak přestože na otázky

odpověděla necelá čtvrtina respondentů, mohou jejich odpovědi posloužit jako praktická rada plynoucí z víceleté zkušenosti se tvorbou a využitím ŠVP.

Z odpovědí ředitelů vyplynulo, že prošli nejen důkladnou teoretickou přípravou, ale jejich doporučení plynou z dlouhodobého využívání těchto poznatků v praxi. Tvorba ŠVP ovlivňuje pozitivně spolupráci, ale „budování“ spolupracujícího učitelského sboru je dlouhodobou záležitostí.

7 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

1. Pedagogové, kteří jsou nadšenými pedagogy, více spolupracují s kolegy než ti, kteří nejsou nadšenými pedagogy.

- Hypotéza nebyla potvrzena, za jednoznačně nadšené pedagogy se považuje velmi malý počet respondentů, nebylo tedy možné vyvodit obecně platný závěr.

2. Učitelé, kteří mají pro svou práci nepříznivé podmínky (velká škola, administrativní zátěž, málo času, velký počet žáků ve třídách, málo času, nedobré rodinné zázemí, nedobré vztahy mezi učiteli, nejasná pravidla v odměňování, vedení preferuje některé učitele,...), spolupracují méně než učitelé, kteří mají dobré podmínky pro práci.

- Hypotéza byla potvrzena, ale jen pro některé ze jmenovaných podmínek - málo času a administrativní zátěž. Ostatní se uplatňují jen někdy (velikost školy, odlišné názory, nedobré vztahy), anebo mají na spolupráci zanedbatelný vliv. Je tedy nutno mezi nimi rozlišovat.

3. Učitelé ve školách, v nichž panuje dobré klima, spolupracují více než učitelé ve školách s nedobrym klimatem

- Hypotéza byla potvrzena, míra spolupráce je přímo úměrná kvalitě klimatu školy, čím lepší je klima, tím lepší je i spolupráce.

8 ZÁVĚR

Z odpovědí respondentů vyplynuly pro sledovanou skupinu učitelů tyto závěry: Učitelé převážně spolupracují. Spolupráce ve sledovaných školách převažuje nad soutěžením. Úroveň spolupráce se sice liší, ale rozdíly nejsou příliš velké. O soupeření až rivalitě se zmiňovali respondenti jen ojediněle.

Většina učitelů je spokojena dosavadní úrovní spolupráce, vyhovuje jim.

Učitelé ze zkoumaného vzorku již většinou případů ani nemají zájem o další spolupráci. Podíl na případné nespolečnosti má tedy i jejich nezájem.

Učitelé nejvíce spolupracují při přípravách výletů, exkurzí a projektového vyučování a předávají si poznatky z dalšího vzdělávání.

Kvalita a míra spolupráce je ovlivňována mnoha faktory vnějšími, které vedení školy nemůže ovlivnit: velikostí školy, počty žáků ve třídách, velikostí učitelského sboru, ale i takovými, jako je stavební charakteristika školy (kabinety, možnost nebo nemožnost vzájemného setkávání učitelů během dne ve sborovnách), dopravní obslužnost (dojíždějící učitelé ihned po vyučování odcházejí), rozvrhem hodin.

Z vnějších faktorů negativně ovlivňuje spolupráci zejména již zmíněný nedostatek času, administrativní zátěž učitelů a někdy velikost školy

Nezanedbatelný vliv na spolupráci učitelů mají i vnitřní faktory dané osobnostními rysy učitelů. Odlišné názory mezi učiteli se mohou vyostřit až v nedobré vztahy, případně do vzájemné nekalé konkurence. I to někdy spolupráci znemožňuje. Negativní úlohu přisuzují odlišným názorům a nedobrým vztahům spíše ředitelé než učitelé.

Osobnostní rysy učitelů se významněji podílejí na utváření klimatu a spolupracujícího prostředí právě v málotřídních školách, kde velmi záleží na tom, jací lidé se na pracovišti sejdou. Malá škola - a nejen málotřídní - tedy nemusí vždy znamenat výbornou spolupráci a dobré klima, jak vyplynulo z odpovědí respondentů.

Učitelé v daném souboru však prokazují vcelku vysokou míru tolerance a ochotu dobře vycházet i s těmi kolegy, s nimiž je nepojí příliš dobré vztahy. Zde by bylo zajímavé zjistit, zda tento jev je běžný i v jiných profesích, nebo je to jen specifikum učitelské profese? Není toto i určitým projevem profesionální deformace (v dobrém smyslu slova), když podobně (tolerantně) zpravidla přistupují učitelé i k žákům?

Velmi záleží na vedení škol, jaké podmínky zajistí pro učitele, aby mohli spolupracovat.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že stále ještě nejsou doceněny kurzy a semináře zaměřené na týmovou práci. Z mnoha lze jmenovat například ty, které pořádalo sdružení Tereza - Týmová sborovna. I ze zkušeností ředitelů pilotních škol vyplývá, že právě semináře tohoto typu jsou pro rozvíjení spolupráce velice přínosné.

Je pravděpodobné, že jejich méně časté využívání má více příčin - neinformovanost a nezáměr ředitelů, obavy z nezájmu učitelů, velká časová vytíženost všech a zcela jistě i finanční možnosti škol. Je také důležité, jestli vedení školy absolvovalo podobný kurs. Na základě vlastní zkušenosti může snáze doporučit, co by bylo přínosné pro ostatní.

Příprava ŠVP přináší nové podněty ke spolupráci učitelů, ale o tom jsou ve sledovaném vzorku zatím přesvědčeni spíše ředitelé. Pro nezanedbatelnou část učitelů jsou činnosti spjaté s přípravou ŠVP vynucené. Italský představitel konstruktivistické školy Tonnucci napsal, že změny v italském školství pohřbila nakonec reforma prováděná shora, která povinně zaváděla jako dogma myšlenky reformně smýšlejících učitelů.¹⁹ V tom lze spatřovat i u nás určité nebezpečí pro pozitivní změny, které by měla přinést. Záleží především na vedení škol, jak učitelům vysvětlí potřebu změn, aby je byli schopni a ochotni akceptovat.

Rozdíly v názorech učitelů a ředitelů odrážejí skutečnost, že v době, kdy dotazníková šetření probíhala (březen až květen 2006), měly učitelské sbory za sebou jen krátkou dobu společné práce na ŠVP. Doufejme, že změny ve školství přinesou kromě jiného i výraznější spolupráci mezi učiteli jako jeden z vedlejších produktů kurikulární reformy.

Doporučení pro práci managementu

- nepodcenit spolupráci učitelů. Spolupracující učitelé jsou podmínkou pro úspěšnou školu, od toho se odvíjí vše ostatní. Jednotný postup při působení na žáky a vzájemná opora a vstřícnost je to, co činí učitelské povolání efektivnější, ale i radostnější
- věnovat pozornost komunikaci, zejména pozorně učitelům naslouchat. Oni sami si řeknou, co by jim ke zlepšení spolupráce v konkrétní škole pomohlo

¹⁹ Tonnucci, F. *Vyučovat nebo naučit?* Pedagogická fakulta UK, 1994, s. 8.

- připravovat učitelům takové podmínky pro práci, aby mohli navzájem spolupracovat
- vhodně motivovat, spolupráci rozhodně nevnucovat, postupovat diplomaticky, vytvářet takové podmínky, v nichž bude pro učitele spolupráce mít smysl a budou ji sami vyhledávat
- nezatěžovat učitele administrativou tam, kde to není nezbytné, ulehčit jim v tomto směru práci
- podporovat nejen pracovní, ale i mimopracovní setkávání učitelů (kulturní, sportovní,...)
- umožnit celým pedagogickým sborům, aby se zúčastnily kursů zaměřených na rozvoj spolupráce
- seznamovat učitele s technikami time managementu
- věnovat pozornost otázce spolupráce i v personálním řízení. Vybírat, je-li to možné, učitele, kteří mají předpoklady ke spolupráci

Jak již bylo výše řečeno, „budování“ spolupracujícího učitelského sboru je dlouhodobá záležitost, ale vytrvalé usilování o dosažení tohoto cíle přináší výsledky, bez nichž se kvalitní škola neobejde.

Přejme si proto, v zájmu našich žáků, aby co nejvíce učitelů mělo možnost přiblížit se k ideálnímu stavu spolupráce tak, jak jej popsal Jaro Křivohlavý: „...zážitek opravdové, harmonické spolupráce je něco, co překračuje naše ‚já‘ Najít lidi, s nimiž si v tomto směru rozumíme, s nimiž spolupráce je ‚jedna radost‘ je ‚poklad‘.

Je možno nařídit, že někdo s někým musí spolupracovat, avšak v sociálně psychologickém smyslu slova v takových případech často o opravdovou spolupráci pak nejde. Opravdová (autentická) spolupráce je ‚dar‘. Ten, jemuž můžeme cele důvěřovat, na něhož se můžeme cele spolehnout, s nímž si rozumíme beze slov, ten je nám skutečnou sociální podporou.²⁰

²⁰ Křivohlavý, J. *Jak neztratit nadšení*. Grada Publishing 1998. ISBN 80-7169-551-3, s. 97

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.

ISBN 80-247-0469-2.

BIHELEROVÁ, M., ČERNÍKOVÁ, R., KOVÁŘÍKOVÁ, E.; *Učíme se spolupracovat*. Moderní vyučování, 2005, roč. 11, č.1, s. 7-9. ISSN 1211-6858.

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. a kol. *Kapitoly ze školského managementu*. PF UK, Praha 1998. ISBN 80-86039-49-8.

- DONNELLY jr., J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-422-3.
- FEŘTEK, T. *Ředitelská kuchařka*. Kladno: AISIS, 2002. ISBN 80-238-8600-2.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-551-3.
- KASÍKOVÁ, H. *Kooperativní učení, kooperativní škola*. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-167-3.
- KASÍKOVÁ, H. *Kooperativní učení a vyučování*. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0192-3.
- KASÍKOVÁ, H.; VALENTA, J. *Reformu dělá učitel*. Mělník: IKARUS, 1994. ISBN 80-901660-0-8.
- KREJČOVÁ, V. *Vzdělávaly se celé školní týmy...Moderní vyučování*, 2004, roč.10, č.5, s.2. ISSN 1211-6858.
- MŠMT, *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice Bílá kniha*. Ústav pro informace ve vzdělávání. Praha: Taurus, 2001, ISBN 80-211-0372-8.
- NOVÁČKOVÁ, J. *Mýty ve vzdělávání*. Kroměříž: Spirála, 2001. ISBN 80-7178-167-3.
- PIKE, G.; SELBY, D. *Globální výchova*. Grada, 1994. ISBN 80-85623-98-6.
- PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd., Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-631-4.
- PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; Mareš, J. *Pedagogický slovník*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2.
- TONNUCCI, F. *Vyučovat nebo naučit?* Pedagogická fakulta UK, 1994.
- VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. MANAGEMENT PRESS. Praha 2005. ISBN 80-7261-041-4.

LEGISLATIVNÍ NORMY

- ⌚ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Formulář dotazníku pro učitele

Příloha č. 2: Formulář dotazníku pro ředitele

Příloha č. 1

Dotazník pro ředitele škol

Vážené kolegyně a kolegové, v současné době se v souvislosti s rozvíjením klíčových kompetencí u žáků vedou diskuse o tom, jestli dokážeme i my sami spolupracovat, když máme ke spolupráci vést své žáky. Vámi poskytnuté informace budou podkladem pro práci, která by měla dát odpověď na tyto otázky. Údaje získané z dotazníku jsou anonymní a poslouží jen k výše uvedenému účelu. Budete-li mít zájem o výsledek šetření, obraťte se na adresu DagmarLosenicka@seznam.cz Děkují Vám za spolupráci. Dagmar Losenická, ZŠ Oudoleň

ZŠ malotřídní ZŠ plně organizovaná jiný typ školy

1. Učitelé v naší škole spolupracují	často	někdy	nikdy	
- při přípravě tradičních vyuč. hodin				
- při přípravě projektů				
- při přípravě výletů, exkurzí				
- mají vzájemné hospitace				
- v metodických sdruženích				
- předávají si poznatky z dalšího vzdělávání				
- jiné formy spolupráce - uveďte				
2. Na základě vlastních zkušeností mohu říci, že překážkou spolupráce mezi učiteli je (jsou)				
	ano	někdy	ne	nemohu posoudit
velikost školy (velká = horší)				
velký počet žáků ve třídách				
učitelé mají málo času (přesčas, kroužky,...)				
organizace vyučování - rozvrh				
administrativní zátěž učitelů				
nedobré vztahy mezi učiteli				
nezájem o spolupráci				
odlišné názory učitelů				
nedobré rodinné zázemí učitele (nemůže se soustředit na práci)				
jiné důvody - uveďte				
3. Myslím si, že spolupráci mezi učiteli brání nejvíce:				
4. Domnívám se, že vedení školy může ovlivnit spolupráci mezi učiteli těmito prostředky:				
5. Zúčastnil jsem se kurzu, semináře zaměřeného na aktivity podporující rozvoj spolupráce ano - ne				
6. Úroveň spolupráce - soupeření v naší škole (zakroužkujte)				
1 2 3 4 5 6 7				
(1.... spolupráce, 4.....nespolupráce, 7.....soupeření)				
7. Pracujeme na ŠVP (zakroužkujte) ano - ještě ne				
jestliže pracujeme, pak				
má tvorba ŠVP pozitivní vliv na rozvoj spolupráce mezi učiteli				
ano - spíše ano - spíše ne - ne - nevím				
8. Klima v naší škole hodnotím 1 2 3 4 5 (1 nejlepší, 5 nejhorší)				

Dotazník pro učitele

Vážené kolegyně a kolegové, v současné době se rozvíjejí diskuse o tom, zda my sami dokážeme spolupracovat, když máme spolupráci učit své žáky. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, jehož vyhodnocení by mělo dát odpověď na tyto otázky. Vámi poskytnuté informace jsou anonymní a poslouží jen k výše uvedenu účelu. Budete-li mít zájem o výsledek šetření, obraťte se na adresu DagmarLosenicka@seznam.cz

Děkuji Vám za spolupráci

Dagmar Losenická, ZŠ Oudoleň

ZŠ malotřídni

ZŠ plně organizovaná

1. S učiteli spolupracuji (označte odpověď)	často	někdy	nikdy		
při přípravě tradič. vyuč. hodin (půjčování materiálů,...)					
při přípravě projektů					
při přípravě výletů, exkurzí					
máme vzájemné hospitace					
v metodických sdruženích (neformálně!)					
předáváme si poznatky z dalšího vzdělávání					
jiné formy spolupráce uveďte					
2. Vyhledávám spolupráci s kolegy	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
3. Mohu říci, že (zatrhněte vhodnou odpověď - odpovědi):					
a) dosavadní úroveň spolupráce je dostačující, vyhovuje mi					
b) přivítal bych větší míru spolupráce					
c) ke spolupráci mě spíše nutí okolnosti					
d) spolupráci nevyhledávám, raději pracuji sám, protože					
e) jiná odpověď:					
4. Na základě vlastních zkušeností z celé dosavadní praxe mohu říci, že překážkou spolupráce mezi učiteli je (označte odpověď)					
	ano	někdy	ne	nevím	
velikost školy (velká = horší)					
velký počet žáků ve třídách					
málo času (přesčasy, kroužky...)					
organizace vyučování - rozvrh					
administrativní zátěž učitelů					
nejasná pravidla v odměňování					
vedení preferuje některé učitele					
nedobré vztahy mezi učiteli					
odlišné názory učitelů					
nedobré rodinné zázemí (nemůže se věnovat plně své práci)					
jiné důvody - uveďte					

--	--	--	--	--

5. **Překonám osobní antipatie** vůči kolegovi a spolupracuji s ním, je-li třeba (označte)

ano, vždy	někdy, podle okolností	ne, nikdy	nevím, zatím nemohu posoudit
-----------	------------------------	-----------	------------------------------

6. **Kolegy** ve škole **vnímám** spíše jako

a) spolupracovníky

b) soupeře

c) jsou mi lhostejní

7. Během své dosavadní praxe ve školství jsem se setkal(a) s „**nekalou soutěží**“ mezi učiteli

ano ne nevím

8. Zúčastnil(a) jsem se kursu, semináře zaměřeného na aktivity podporující rozvoj spolupráce mezi učiteli

ano ne

Jestliže jsem se zúčastnil(a) (označte odpověď)

a) byla to moje soukromá iniciativa

b) byl(a) jsem vyslán vedením školy

c) proškolení se týkalo celého sboru, jeho části

9. **Jsem nadšený pedagog**

ano spíše ano spíše ne ne nevím

10. Myslím si (na základě zkušeností ze své dosavadní praxe), že by **vedení** škol nejvíce přispělo **k rozvoji spolupráce, kdyby.....**

11. Podle mého názoru je (podle mých dosavadních zkušeností) **největší překážkou spolupráce** mezi učiteli (doplňte)...

12. Úroveň spolupráce mezi učiteli v naší škole 1 2 3 4 5 6 7
(1...výborná spolupráce, 4...nespolupráce, 7...soupeření)

13. Na **ŠVP** (označte) a) jsme ještě nezačali pracovat
b) pracujeme

-**jestliže na ŠVP pracujeme**, pozoruji, se zlepšila je stejná je horší nevím
že úroveň spolupráce mezi učiteli

- při přípravě **ŠVP** jde v naší škole (označte odpověď)

a) o spolupráci z nutnosti, protože program musíme vytvořit

b) o ochotnou součinnost všech - většiny - některých (podtrhněte)

c) o soutěž o to, čí názor (případně kdo) se prosadí

d) o něco jiného - doplňte:

14. Klima v naší škole hodnotím 1 2 3 4 5 (1...nejlepší, 5...nejhorší)

