

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

MANUÁL ZAČÍNAJÍCÍHO ŘEDITELE

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Mgr. Jiří Kopárek
Obor:	Školský management
Forma studia:	Kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Vladimíra Hovančíková
Datum odevzdání:	13. duben 2007

Resumé:

Období bezprostředně po nástupu do funkce ředitele školy podstatným způsobem ovlivňuje další řídicí práci. Ve většině případů přichází nový ředitel do zavedené instituce a podle svých představ mění a upravuje její chod. K tomu potřebuje získat většinu zaměstnanců na svou stranu. Jeho snahou musí být odstraňovat u pracovníků negativní pocity ze změny a podporovat ty pozitivní.

Tato práce si klade za cíl poskytnout řediteli školy pro toto období částečné vodítko a doporučit mu, kterých kroků by se měl vyvarovat a které mu v jeho situaci mohou pomoci.

Summary:

The period immediately after coming to be the Head of School impresses the administrative work seriously. In most cases, the new Head of School is coming to an established institution, and he is changing the whole administrative process in the accordance with his own opinion. As well he needs to carry most employees on his own way. He must effort to eliminate all negative feels of a change and to further all the positive actions.

The aim of this work is to afford to the Head of School a partial solution of his work and to advice the steps on how to eschew all the mistakes in its own work.

Klíčová slova:

Konkurz, ohrožení, pedagogický sbor, rozvoj školy, ředitel, spolupráce, škola, vize, změna.

Čestné prohlášení:

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

.....
Mgr. Jiří Kopárek

Děkuji touto cestou vedoucí
závěrečné bakalářské práce
Mgr. Vladimíře Hovančkové
za odbornou pomoc při její
realizaci.

Obsah

Obsah	5
I. Úvod.....	7
1. Úvod.....	7
2. Cíl.....	8
II. Pojmy, teoretická východiska	9
1. Pojmy.....	9
2. Teoretická východiska.....	11
2.1. Společná pro přípravu na konkurz i dobu po nástupu.....	11
2.2. Příprava na konkurzní řízení.....	12
2.3. Nástup do funkce a následné aktivity	13
III. Otázky, hypotézy a úkoly	16
1. Otázky	16
2. Hypotézy	17
3. Úkoly	18
IV. Sběr dat, předvýzkum.....	19
1. Kontakt na školy.....	19
2. Specifika dotazníků, předvýzkum.....	19
3. Sběr dat, návratnost.....	20
4. Zpracování dat	20
V. Zjištěné informace a závislosti, odpovědi.....	22
1. Výsledky.....	22
1.1. školy před konkurzem	22
1.2. školy po konkurzu.....	26
2. Odpovědi	30
2.1. Školy před konkurzem	30
2.2. Školy po konkurzu	32
2.3. Porovnání vybraných očekávání a postojů ve školách před změnou s názory a odpověďmi ze škol po změně.....	35
3. Posouzení platnosti hypotéz	36

4. Úkoly - souvislosti s pocity ohrožení a s vnímáním změny ředitele jako pozitivního impulzu pro další rozvoj školy.....	38
5. Doporučení pro uchazeče o funkci ředitele a ředitele začínající ve funkci.....	41
VI. Shrnutí.....	42
1. Doporučené změny šetření	42
2. Závěr.....	42
Seznam použité literatury.....	44
Přílohy	45
Příloha č. 1 - Formuláře o škole	46
Příloha č. 2 - Dotazník před konkurzem	47
Příloha č. 3 - Dotazník po konkurzu	49
Příloha č. 4 - Data před konkurzem.....	51
Otázka č. 4.....	52
Příloha č. 5 - Korelace hodnot - před konkurzem	53
Příloha č. 6 - Data po konkurzu	54
Otázka č. 5.....	55
Příloha č. 7 - Korelace hodnot - po konkurzu	56

I. Úvod

1. Úvod

Ve své práci se zabývám specifickou situací, která vzniká výměnou ve vedoucí funkci organizace. Zúžením tématu je zaměření na jedinou konkrétní pozici, a to na ředitele školy. Téma jsem zvolil proto, že tímto obdobím během přípravy a realizace práce právě procházím a výsledky mi mohou pomoci v praxi. Přínosem bylo, že jsem měl možnost na základě praktických zjištění korigovat své postupy.

První část práce obsahuje postup, který jsem zvolil s cílem stát se ředitelem základní školy, a především zhodnocení jednotlivých kroků z hlediska jejich nutnosti a efektivity ve vztahu k dosažení cíle. Od chvíle uvědomění si příležitosti se při zodpovědném přístupu jedná o názornou ukázkou plánování v praxi.

Na základě znalostí získaných studiem managementu a informací o vlastní škole jsem si v období mezi úspěšným konkurzem a nástupem do funkce stanovil plán činností na prvních šest měsících ředitelské práce. V konečném důsledku se jednalo buď o rutinní záležitosti při přebírání organizace, činnosti vyplývající ze specifické situace školy nebo její koncepce dalšího rozvoje. Jinými slovy se dá říct, že šlo buď o aktivity nezbytně nutné, v dané chvíli běžné nebo vhodné pouze pro jedinečný stav konkrétní organizace. Nejedná se tedy o oblast vhodnou pro získání nových poznatků nebo obecně platných výsledků.

V teorii managementu se dá situace výměny na ředitelském postu nejlépe popsat a zařadit pomocí teorie změny, i když v naprosto izolovaném pohledu se o změnu v pravém slova smyslu nejedná. Samotnou výměnou ředitele nedochází ke změně v činnosti organizace.¹ Jedná se však o velmi výrazný impulz ke spuštění široké škály změn. Z pohledu zaměstnanců organizace bychom jen těžko

¹ „Organizační změna se vztahuje k jakékoliv změně činností v organizaci“^[2]

nalezli více událostí, které by pro svou práci považovali za důležitější změny. I bez průzkumů je jasné, že vliv na atmosféru v organizaci je velký. Objevují se nejrůznější očekávání, pocity ohrožení, naděje na povýšení, obavy ze ztráty postavení, či osobních výhod. Právě posouzení závislosti vzniku některých z těchto pocitů na dalších zjišťovaných faktorech je hlavním těžištěm mé práce.

Aby nebyl obsah práce omezen pouze na mou školu, získával jsem informace ze škol, kde v nedávné době změna ředitele proběhla nebo, kde se změna právě chystá.

Věřím, že některý z budoucích účastníků konkurzního řízení na funkci ředitele může z mé práce získat určité podněty pro svůj postup a některé z dalších výsledků mohou být užitečné nově jmenovaným ředitelům škol.

2. Cíl

Cílem práce je na základě výsledků výzkumu sestavit souhrn doporučených aktivit pro uchazeče o funkci ředitele a pro ředitele krátce po nástupu do funkce. Konkrétně se jedná o aktivity, které mají snižovat riziko vzniku pocitů ohrožení u zaměstnanců a naopak podporovat kladné vnímání změny ve funkci ředitele.

II. Pojmy, teoretická východiska

1. Pojmy

Škola – pojmy škola, druhy škol jsou vymezeny v § 7 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Na všech místech je slovo škola používáno pro základní školy a střední školy zřizované kraji a obcemi podle § 178 a § 181 školského zákona.¹

Ředitel – statutární orgán školy nebo školského zařízení, jmenovaný příslušným orgánem zřizovatele. Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy jsou stanoveny v § 5 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Povinnosti, pravomoce a zodpovědnost ředitele stejně jako jeho jmenování a odvolání se řídí § 164 – 166 školského zákona.

Konkurz – konkurz vyhláší příslušný správní orgán zřizovatele školy a v souladu s vyhláškou č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích zajistí průběh konkurzního řízení.

Manažer – „samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustanovení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi.“^[1]

Ředitel jako manažer – z hlediska úrovně managementu² je vrcholovým manažerem.

Další úrovně managementu školy – středními manažery jsou obvykle zástupci ředitele, vedoucí odloučených pracovišť a součástí školy,

¹ Do dotazníkového šetření byly zařazeny i základní školy sloučené s mateřskou školou.

² Úrovně managementu podle J.Vebera.

manažery v první linii jsou většinou vedoucí předmětových skupin, může být i to, že pracovník je řadovým členem v jedné skupině a ve druhé vedoucím šéfa první skupiny. Přenesení většího podílu rozhodování a zodpovědnosti na řadové zaměstnance je soudobou vývojovou tendencí managementu.

Vnější podmínky organizace (školy) – všechna působení okolí, která mají na chod školy vliv – PEST (působení **P**olitická, **E**konomická, **S**ociální, **T**echnická), znalost vnějších podmínek ovlivňujících školu je nezbytná při přípravě na konkurz i samotném řízení školy.

Vnitřní podmínky organizace (školy) – u každé organizace se liší, obecně se uvádějí dvě hlavní skupiny faktorů: „tvrdé a měkké prvky“^[1]

- tvrdé prvky – hmotné, hmatatelné, finance, vybavení, zásoby, atd.
- měkké prvky – nehmotné, neviditelné akty při jednání a chování lidí, reakce jednotlivců a skupin na různé situace, podněty a impulzy, znalosti, dovednosti a návyky pracovníků, atd.

Ve škole jako instituci je ještě více než v ziskovém sektoru žádoucí současný trend zvýšené pozornosti na měkké prvky. Jim také musí uchazeč o místo ředitele i nastupující ředitel věnovat odpovídající pozornost. To jsem zohlednil v obsahu průzkumu.

Plány¹ - pro potřeby práce uvádím tyto typy plánů:

- Krátkodobý, operativní – kratší časové období, řeší většinou jednotlivý problém nebo akci, použití na období příprav před konkurzem.
- Střednědobý, strategický – období 1 – 5 let, vývoj organizace v daném období, nutné vypracování minimálně pro potřeby koncepce dalšího rozvoje školy předkládané u konkurzu.

¹ Třídění plánů. ^[3]

- Krátkodobý, taktický - kratší časové období, specifický úkol vyplývající ze strategického plánu, převzetí funkce, zapracování pravděpodobných změn.

Vize – podle F. Bělohlávka a kol.^[2] představa o budoucnosti, jeden z nejvíce motivujících faktorů, musí být formulována vedoucím pracovníkem nebo týmem s potřebným rozhledem za hranice organizace.

„Aby byla vize efektivní, měla být náročná a realistická zároveň.“^[3]

Poslání organizace – účel, proč funguje.

2. Teoretická východiska

2.1. Společná pro přípravu na konkurz i dobu po nástupu

Základem pro všechny manažerské činnosti a nezbytností pro zavedení každé řízené změny je dostatečné množství kvalitních upotřebitelných informací. Ty se musí týkat jak vnějšího prostředí školy, tak i tvrdých a měkkých prvků vnitřního prostředí.

Z vnějších podmínek se soustředíme hlavně na rodiče, místní situaci, postoje zřizovatele, aktuální situaci ve vzdělávání na regionální i státní úrovni.

Tvrdé vnitřní podmínky jsou dobře zjištěitelné pouhým studiem přístupných školních dokumentů, výroční zprávy, finančních rozborů, výsledků kontrol, atd.

V případě školy považují za nejdůležitější měkké prvky vnitřních podmínek. Možností získání informací je v tomto ohledu dost - rozhovor s vedením školy, Swot analýza školy, analýza kultury školy, studium inspekčních zpráv, rozhovor s vytipovanými zaměstnanci. Specifickou hodnotu mají veškeré informace získané uchazečem od

zaměstnanců. Je snazší vyjádřit své názory a očekávání před potenciálním ředitelem než před oficiálně jmenovaným. Proto by bylo chybou se o tato zjištění připravit.

2.2. Příprava na konkurzní řízení

Každý jedinec musí ve svém životě plánovat, rozhodovat se, organizovat, řešit problémy, stanovovat postupy a strategie, atd. Proces počínající myšlenkou stát se ředitelem školy, pokračující přípravou na konkurz, konkurzem a zakončený nástupem do funkce je těmito činnostmi nabitý. Po samotném rozhodnutí přihlásit se do konkurzu si musí uchazeč pečlivě naplánovat postup, strategii, způsob získávání informací, rozhodnout se mezi různými variantami koncepce dalšího rozvoje školy. V té by měl projevit znalosti z oblasti řízení změny i dalších oblastí managementu. I když se zatím nejedná o přímé vedení lidí, můžeme už zde mluvit o projevech manažerských dovedností. Na konkurzní komisi působí uchazeči nejen svým projevem, obsahem připravených materiálů, ale i způsobem a postupem jejich přípravy.

V případě úspěšného sběru informací a vnímavého „nasátí“ atmosféry školy může uchazeč o post ředitele už v tuto chvíli formulovat strategickou vizi organizace použitelnou i po případném nástupu do funkce. Vize musí být v souladu s posláním, které má nadčasový charakter. Pak už jen drobnost, přesvědčit konkurzní komisi, že dosažení vize je reálné, bude přínosem pro školu a on je pro její dosažení tím pravým. To je vlastně ta jednodušší, byť nezbytná postupová zkouška. Přesvědčujeme zde o něčem skupinu lidí, pro které je posun školy pozitivním směrem žádoucí, ale kteří se na něm nebudou muset svou prací podílet. Obtížnější bude získat pro vizi budoucí spolupracovníky, na jejichž bedrech budou ležet praktické kroky k jejímu naplnění.

„Vize by měla být hodna námahy.“ [2]

Uspěje – li uchazeč, obdrží vlastně pozitivní zpětnou vazbu o svých představách a plánech a možná i podněty k zapracování určitých změn.

Ani vynikající koncepce nemusí stačit k úspěchu před komisí, neprokáže – li uchazeč přehled a znalosti z oblasti školské problematiky. Podle § 5 ods. 1 vyhlášky 54/2005 Sb. o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích jsou uchazeči posuzováni na základě přihlášky a řízeného rozhovoru před komisí. Můžou být také podrobeni písemnému testu znalostí školské problematiky. Pro uchazeče, který doposud nevykonával řídicí funkci ve školství, jde v tomto ohledu do značné míry o studium. Samozřejmě, že nelze vědět vše o všem. Nezbytností je připravit se na oblasti a specifika související s předkládanou koncepcí. Pokud má uchazeč určité možnosti, je velmi podnětný „konkurz nanečisto“. Většina uchazečů o ředitelský post má kontakty na osoby znalé školské problematiky, které mohou prostudovat jeho materiály ke konkurzu a dotázat se na sporné pasáže, diskutabilní výroky a příbuzná témata. V mém případě se tak stalo s až nečekanou pečlivostí a snahou o posouzení práce z odlišných úhlů pohledů jednotlivých členů komise zastupujících různé instituce.

2.3. Nástup do funkce a následné aktivity

Částečné informace o problematice aktivit v období krátce po nástupu do funkce jsem čerpal hlavně ze dvou zdrojů. Je zde patrné prolínání s obdobím přípravy ke konkurzu.

R.F. Drucker ve své knize o řízení neziskových organizací ^[4] hovoří o důležitosti jasného vyjádření **poslání** organizace. Na to pak navazuje další nezbytný krok. „Úkolem vedoucího neziskové organizace je transformovat poslání do specifických cílů.“^[4] Tento výrok je samozřejmě platný i mimo sledované období, ale rozhodně je nutné, aby nový vedoucí pracovník pečlivě posoudil, zda současné specifické

cíle organizace jsou v souladu s jejím objektivním posláním a provedl případné korekce. Tentýž autor dále uvádí tři nezbytné předpoklady pro úspěšné naplnění poslání. „Vyhledat vhodné příležitosti, prokázat příslušnou kompetenci a bezvýhradně se angažovat.“^[4]

Z dalšího zdroje uvádím určité zásady prvních kontaktů s podřízenými vyplývající podle autora z jejich očekávání. **Jasnost** – očekávání otevřené komunikace, **kvalita** – očekávání schopnosti stanovit vysoký standart práce, **směr** - očekávání dosahování cílů, **uznání** – očekávání aktivní podpory pro zaměstnance.^[5]

Důležitost uznání zdůraznil i Abraham Maslow, když je ve své motivační teorii zařadil do hierarchicky uspořádané pyramidy potřeb. Rozdělil potřeby od nejnižších po nejvyšší do pěti skupin na:

- potřeby fyziologické
- potřeby jistoty a bezpečí
- sociální potřeby
- potřeby uznání a vážnosti
- potřeby seberealizace

Základní myšlenkou je, že potřeby jsou uspokojovány postupně. Vždy je napřed na řadě nižší a teprve při její saturaci přicházejí na řadu vyšší. Dochází – li k regresi a přestanou být některé potřeby uspokojovány, vznikají nežádoucí pocity ohrožení a z pracovního hlediska dochází ke značné demotivaci. Když zařadíme mezi základní fyziologické potřeby výdělek ve smyslu zajištění obživy, může špatné vedení školy ohrozit uspokojování potřeb kterékoliv úrovně.

S komplexním řešením řídicí práce v období těsně po nástupu do funkce jsem se nesetkal. Obecné postupy a činnosti spadající do různých základních manažerských funkcí mají samozřejmě uplatnění i v začátcích ředitelské práce.

Získané informace směřují k těmto základním krokům

- S novými informacemi posoudit stávající strategii školy a její plánovaný rozvoj. Rozhodnout, zda je možné na současný stav

navázat, nebo se musí udělat částečná korekce, nebo je nutné udělat diametrální změnu.

- Přijmout nebo přepracovat strategický plán školy a v souladu s ním sestavit krátkodobý taktický plán.
- O všech změnách v co největší míře informovat zaměstnance a uvést konkrétní dopady, které budou tyto změny mít na školu jako celek a na každého z nich jednotlivě.
- Mállokdy se v tomto období vyhneme změnám. K jejich zavádění musíme přistupovat zodpovědně. Zjišťovat a odstraňovat bariéry změn, hledat příčiny případného odporu a následně ho překonávat.

III. Otázky, hypotézy a úkoly

1. Otázky

Míra úspěchu všech činností, které si nový ředitel naplánuje k dosažení cílů, je v každém případě závislá na tom, jak pracovní kolektiv vnímá situaci výměny ředitele, osobu nového ředitele a jeho aktivity v nové funkci. Toto vnímání se začíná vyvíjet hned od chvíle, kdy se pracovníci dozví o chystané změně.

Otázky, na které chci v práci odpovědět, se dají rozdělit do tří skupin:

a) Pocity a vnímání dané situace v době, kdy není znám nový ředitel.

- Vyhodnocení odpovědí na jednotlivé otázky obsažené v dotazníku pro pedagogické pracovníky škol, kde se změna ředitele právě chystá. (viz. Příloha č. 2, Dotazník před konkurzem)
- Je korelace mezi počtem pracovníků, kteří se cítí ohrožení a způsobem, jakým se dozvěděli o změně, významnější než s ostatními parametry?
- Mezi odpověďmi na které otázky je nejvýznamnější korelace?
- Jaká je souvislost jednotlivých odpovědí s vybranými parametry školy? (viz. Příloha č.1, Formuláře o škole)

b) Pocity a vnímání dané situace po určitém čase působení nového ředitele.

- Vyhodnocení odpovědí na jednotlivé otázky obsažené v dotazníku pro pedagogické pracovníky škol, kde změna ředitele proběhla před 4 – 7 měsíci. (viz. Příloha č. 3, Dotazník po konkurzu)

- Existuje souvislost mezi počtem pracovníků, kteří si myslí, že změna je pozitivním impulzem pro rozvoj školy a počtem těch, kteří nabídli řediteli svou novou pracovní aktivitu?
 - Mezi odpověďmi na které otázky je nejvýznamnější korelace?
 - Jaká je vzájemná závislost jednotlivých odpovědí s vybranými parametry školy? (viz. Příloha č.1, Formuláře o škole)
- c) Porovnání vybraných očekávání a postojů ve školách před změnou s názory a odpověďmi ze škol po změně.

2. Hypotézy

- a) Míra pocitů ohrožení spojených s očekávanou změnou je závislá na:
- Průměrném věku pedagogického sboru.
 - Počtu žen v pedagogickém sboru.
 - Době, po kterou vykonává(vykonával) funkci poslední ředitel.
- b) Existuje závislost mezi počtem pracovníků, kteří chtějí nabídnout nebo už oslovili nového ředitele se svou novou pracovní aktivitou nebo podnětem ke změně ve fungování školy, a počtem těch, kteří se cítí ohrožení.
- c) Čím větší je míra změn, z hlediska pracovníků, tím:
- Více se cítí ohrožení.
 - Častěji přicházejí nabídnout vlastní aktivity.

3. Úkoly

- a) Mezi všemi parametry a výsledky vybrat ty, které mají největší vliv na pocity ohrožení pracovníků.
- b) Vybrat oblasti, které souvisí s vnímáním změny ředitele jako pozitivního impulzu pro další rozvoj školy.
- c) Na základě zjištěných výsledků formulovat doporučení pro uchazeče o funkci ředitele a ředitele začínající ve funkci.

IV. Sběr dat, předvýzkum

1. Kontakt na školy

Jak jsem již uvedl, pro odpovědi na položené otázky a ověření formulovaných hypotéz jsem potřeboval získat informace ze škol nacházejících se ve dvou zcela specifických situacích. O seznamy škol před konkurzem a krátce po něm jsem prostřednictvím emailu požádal odbory školství všech krajských úřadů. Žádosti jsem neadresoval konkrétním úředníkům, ale zasílal prostřednictvím podatelny. Ve všech případech jsem obdržel elektronické potvrzení o přijetí a předání příslušnému odboru. Použitelnou odpověď jsem dostal od sedmi odborů. Jeden odbor odpověděl se šestitýdenním zpožděním a zbylé neodpověděly vůbec.

Ze všech uvedených škol jsem k průzkumu vybral základní a střední odborné školy zřizované obcemi nebo kraji.

2. Specifika dotazníků, předvýzkum

Největším otazníkem při sestavování dotazníků byly identifikační otázky. To znamená otázky na věk, délku praxe, pohlaví, aprobaci, atd. Z obavy z úbytku upřímnosti v odpovědích respondentů jsem je nakonec úplně vypustil. Stejně tak jsem dal ředitelům škol, kteří se rozhodli vyhovět mé žádosti o spolupráci, možnost odeslat informace o jejich škole naprosto anonymně.

Jako první jsem o vyplnění dotazníku požádal pedagogické pracovníky své školy. Jednalo se tedy o dotazník pro školy po konkurzu. Při vyhodnocování a následném rozhovoru se třemi kolegy jsem znění jedné otázky upravil a jednu úplně vynechal, protože její význam se téměř překrýval s významem jiné.

Dále jsem k získání informací použil email. Požádal jsem tři ředitele vytipovaných škol před konkurzem o předání dotazníků z přílohy zprávy a odeslání zpět spolu s jejich připomínkami či poukazy na sporná místa dotazníků. Vrátila se odpověď jen od jednoho ředitele s pouze třemi vyplněnými dotazníky. Dotazník pokládal za jasný a srozumitelný.

3. Sběr dat, návratnost

Z prvního pokusu o získání dat vyplynula drobná úprava jednoho dotazníku a především nutnost zvolit jiný způsob sběru dat než email.

Pro sběr naostro jsem náhodně vybral 10 škol před konkurzem a 15 po konkurzu.¹ Jejich ředitelům jsem zaslal dopis, který obsahoval průvodní dopis s objasněním důvodu žádosti o spolupráci, formulář o škole (viz. Příloha č.1), dvacet nakopírovaných dotazníků příslušného typu (viz. Přílohy č.2 a č. 3) a ofrankovanou obálku se zpáteční adresou.

Návratnost:

škola	Podle počtu škol	Podle počtu dotazníku
Před konkurzem	50%	24%
Po konkurzu	40%	31%

4. Zpracování dat

Data získaná z jednotlivých škol jsem převedl do tabulkového programu Microsoft Excel. Pomocí jeho matematických a statistických

¹ Vzhledem k povaze dotazníku a formulovaným otázkám jsem předpokládal vyšší návratnost ze škol, kde se konkurz chystá.

funkcí jsem zjistil potřebné hodnoty, průměry, odchylky, korelace a výsledky soustředil do tabulek a grafů.

Pro výpočty jsem odpovědím přiřadil hodnoty: ano – 1, spíše ano – 2, spíše ne – 3, ne – 4(2)¹. Při vyhodnocování jsem nikdy neporovnával průměrné hodnoty odpovědí na otázky s různým počtem nabídnutých možností.

Z důvodu zjednodušení dále uvádím pro výsledky odpovědí na otázky čísla podle dotazníku.² Posuzované oblasti z otázky č. 4 před a č. 5 po konkurzu jsem označil velkými tiskacími písmeny.

- A** - vzdělávání žáků
- B** - financování mzdové oblasti
- C** - další vzdělávání pedagogických pracovníků
- D** - personální politika vedení školy
- E** - organizační struktura školy
- F** - kontrolní systém školy
- G** - spolupráce s rodiči

Další zkratky:

- VŘ** – věk ředitele
- VF** – počet let, který je nebo byl ve funkci ředitel před změnou
- %M** – procento mužů ve sboru
- VS** – průměrný věk sboru

Třemi školami před konkurzem nebyla použitelným způsobem předána informace o době, po kterou je ve funkci dosavadní ředitel. Nemohl jsem tedy tento údaj zařadit mezi porovnávaná kritéria a posoudit platnost části hypotézy, která se jí týká.

¹ Hodnota ne = 2 pro otázky s nabídkou pouze dvou odpovědí.

² č. 2 - Uvažoval(a) jste o tom, že oslovíte nového ředitele se svým podnětem k nějaké změně ve fungování školy, ale nakonec jste to neudělal(a)?

V. Zjištěné informace a závislosti, odpovědi

1. Výsledky

U výsledků jednotlivých otázek uvádím i otázky a skutečnosti, se kterými mají nejvýznamnější korelaci. Míra korelace je vyjádřena desetinným číslem.¹

1.1. školy před konkurzem

Otázky č. 1 a č. 2			
1. O chystané změně ve funkci ředitele jste se dozvěděl(a) od:			
současného ředitele	od jiného člena vedení školy	od kolegy	člověka mimo školu
37,5%	31,3%	22,9%	8,3%
2. O chystané změně ve funkci ředitele jste byl(a) informován(a):			
individuálně	neformálně ve skupině s dalšími kolegy	oficiálně (na poradě apod.)	
27,1%	43,8%	29,2%	

Počty jednotlivých typů odpovědí mají tak nízkou korelaci se všemi ostatními ukazateli, že se dvě úvodní otázky změnila spíše jen na určitou sondou do informačních toků na školách.

Otázka č. 3	
Probíhá ve Vaší škole nějaký proces, o kterém si myslíte, že může být přerušeno nebo zastaveno z důvodu změny ve funkci ředitele školy?	
Ano	Ne
12,5%	87,5%
Korelace s :	č. 8 = - 0,92, ob. B = 0,81

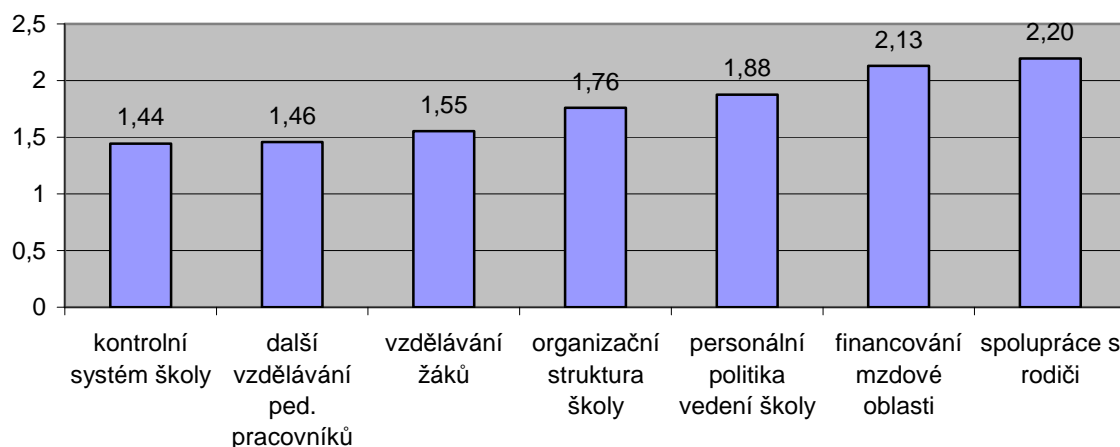
¹ Hodnota korelace leží mezi -1.0 pro úplnou zápornou korelaci a +1.0 pro úplnou kladnou korelaci a vyjadřuje lineární vztah mezi dvěma množinami dat.

Poměr odpovědí si můžeme vykládat buď pozitivně nebo negativně. Buď jsou členové učitelských sborů sebevědomí a jistí si kvalitou své práce, nebo v současné době neshledávají ve škole nic, co by stálo za strach.

Čím méně se učitelé obávají přerušení určitých probíhajících procesů, tím častěji hledí na změnu ředitele s větším optimizmem.

Otázka č. 4

Chcete, aby zůstal přístup k následujícím oblastech života školy beze změny?¹



Je patrné, že v době sběru informací z uvedených oblastí nejvíce respondentům vyhovoval stav kontrolního systému školy. Určitě by stálo za krátký průzkum, jestli kontrola funguje opravdu tak dobře, nebo je učiteli kvitována kontrola slabá.

¹ Čím nižší hodnota, tím více si učitelé přejí, aby daná oblast zůstala beze změny.

Otázky č. 5 a č. 6	
5. Víte o nějaké osobě, která je podle Vás vhodným kandidátem na funkci ředitele?	
Ano	Ne
89,6%	10,4%
Korelace s :	č. 6 = 0,838, VŘ = - 0,84, VS = 0,892, ob. E = 0,788
6. V případě, že jste na předcházející otázku odpověděl(a) ano, je tato osoba v současné době členem pedagogického sboru Vaší školy?	
Ano	Ne
82,6%	17,4%
Korelace s :	č. 5 = 0,838, č. 7 = 0,835, %M = 0,914, ob. E = 0,851, ob. E = 0,823

Pokud vědí o vhodném kandidátovi na ředitele, pak ho většinou vidí ve vlastních řadách. Tam nacházejí nového ředitele učitelé tím častěji, čím je ve sboru méně mužů. Vypadá to, že muži se méně bojí nejistoty z neznámého. Čím je dosavadní ředitel starší, tím častěji vědí učitelé o vhodném nástupci. Souvislost je i s průměrným věkem sboru, ale opačná. Mladší sbor častěji ví o vhodném kandidátovi na ředitelské místo.

Přejí – li si zachovat současný stav kontrolního systému a organizace školy více než co jiného, také častěji nalézají nového ředitele mezi sebou.

Otázka č. 7			
Uvažujete o nějaké své pracovní aktivitě, kterou jste doposud neprovozoval(a) a novému řediteli byste její realizaci rád(a) nabídl(a)?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
18,8%	14,6%	25,0%	41,6%
Korelace s :	č. 6 = 0,835, č. 10 = - 0,9, %M = - 0,921		

Častěji o takové nabídce uvažují, když vidí nového ředitele ve vlastních řadách a v průměru více sbory s menším zastoupením mužů.

Otázka č. 8			
Myslíte si, že změna ve funkci ředitele školy bude pozitivním impulzem pro další rozvoj školy?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
22,9%	43,8%	18,8%	14,5%
Korelace s :	č. 3 = - 0,92, č. 7 = - 0,79, č. 10 = 0,852		

Z korelace s otázkou č. 10 je vidět, že pokud očekávají s příchodem nového ředitele zásadní změnu, pak si o ní myslí, že bude pozitivním impulzem pro další rozvoj školy.

Otázka č. 9			
Myslíte si, že změna ve funkci ředitele školy pro Vás osobně znamená nějaké ohrožení?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
4,1%	4,1%	36,7%	55,1%
Korelace s :	-----		

Nenalezl žádnou významnější souvislost pocitu ohrožení před konkurzem s žádnou otázkou či skutečností.

Otázka č. 10			
Přijde podle Vás s novým ředitelem zásadní změna ve směřování dalšího rozvoje školy?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
6,3%	20,8%	58,3%	14,6%
Korelace s :	č. 7 = - 0,9, č. 8 = 0,852		

Čím méně členů sboru si myslí, že s novým ředitelem přijde zásadní změna v rozvoji školy, tím více jich uvažuje o nabídce své nové pracovní aktivity.

1.2. školy po konkurzu

Otázky č. 1 a č. 2	
1. Oslovil(a) jste nového ředitele se svým podnětem k nějaké změně ve fungování školy nebo se svou vlastní novou pracovní aktivitou?	
Ano	Ne
51,8%	48,2%
Korelace s :	č. 9 = 0,874, Ob. E = 0,867
2. Uvažoval(a) jste o tom, že oslovíte nového ředitele se svým podnětem k nějaké změně ve fungování školy, ale nakonec jste to neudělal(a)?	
Ano	Ne
22,6%	77,4%
Korelace s :	č. 3 = 0,793, VF = - 0,84
Další vyplývající skutečnost:	
Počet respondentů, kteří vůbec neuvažovali o tom, že osloví nového ředitele se svým podnětem k nějaké změně ve fungování školy.	25,6%

Téměř 3/4 učitelů ve školách krátce po změně ředitele vidí nové možnosti ve fungování školy a více než polovina z celkového počtu se svou představou osloví nového ředitele.

Čím více lidí osloví ředitele se svým podnětem ke změně fungování školy, tím více si jich myslí, že s novým ředitelem přišla zásadní změna v dalším rozvoji školy a zároveň vidí podstatné změny v organizační struktuře školy.

Počet těch, kteří chtěli ředitele oslovit, ale neudělali to, je poměrně úzce spojen s mírou pocitu ohrožení.

Otázka č. 3

Došlo po změně ve funkci ředitele k něčemu, proč se cítíte nebo jste se cítil(a) ohrožen(a)?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
6,35%	6,35%	27,7%	59,6%
Korelace s :		č. 2 = 0,793, VF = - 0,82, ob. A = 0,86	

Veškerá souvislosti s pocitem ohrožení jsou zvláště důležité, proto se jimi později zabývám podrobněji.

Otázka č. 4

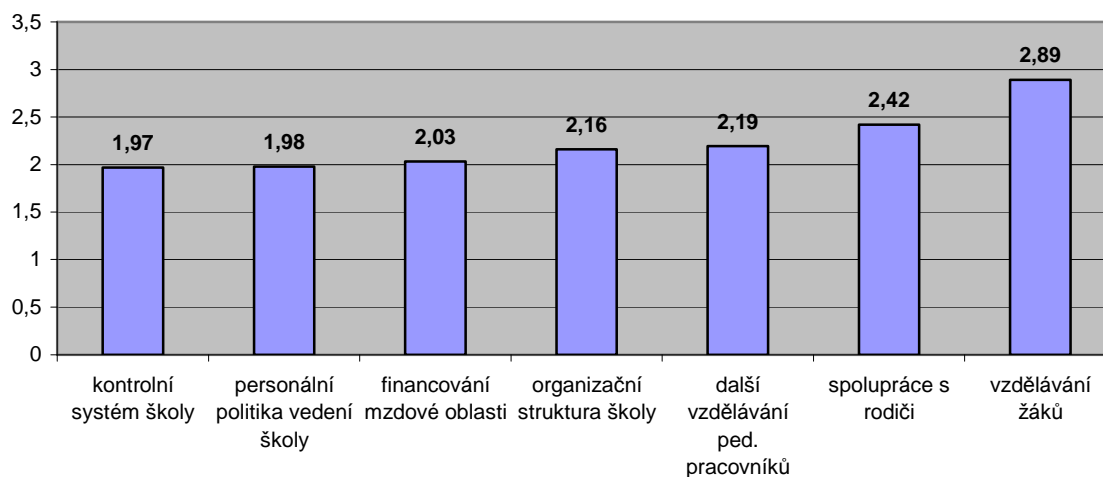
Probíhal ve Vaší škole nějaký proces, který byl přerušen nebo zastaven z důvodu změny ve funkci ředitele školy?

Ano	Ne
20,4%	79,6%
Korelace s :	%M = - 0,842, ob. B = 0,726, ob. E = 0,778

Čím je ve sboru vyšší % mužů, tím častěji vidí přerušeni nebo zastavení určitého procesu vinou změny ředitele. Míra vnímání tohoto přerušeni souvisí nejvíce se změnami v oblastech financování mzdové oblasti a organizační struktury školy. To považuji za důležité a zároveň překvapující. Spíše bych očekával souvislost se vzděláváním žáků či učitelů nebo spoluprací s rodiči.

Otázka č. 5

Došlo po změně ve funkci ředitele k podstatné změně v některé z následujících oblastí?¹



Jako oblast s největšími změnami je vnímán kontrolní systém školy. Následuje personální politika vedení a financování mzdové oblasti. Spolu s tak významnou změnou, jako je změna ředitele, musí dojít k určitému přeskupení formálních i neformálních rolí v pracovním kolektivu. Je patrné, že lidé jsou nejcitlivější na to, jak jsou kontrolováni.

Otázka č. 6

Myslíte si, že změna ve funkci ředitele přinesla pozitivní impulz pro další rozvoj školy?

Ano	Ne
91,4%	8,6%
Korelace s :	VF = 0,749, VS = 0,737, $\chi^2 = -0,71$,

Z obecného pohledu na „změnu“ je to pěkný výsledek. Opět se ukazuje, že vyšší počet učitelů, kteří neoslovili ředitele se svým

¹ Čím nižší hodnota, tím větší změnu v dané oblasti vidí učitelé.

podnětem, i když původně chtěli, podporuje negativní pohled na změnu.

Otázka č. 7	
Když jste poznal(a) nového ředitele, řekl(a) jste si, že je to člověk na svém místě?	
Ano	Ne
92,5%	7,5%
Korelace s :	č. 3 = - 0,75

Pozitivní vnímání nového ředitele přirozeně odbourává pocity ohrožení.

Otázka č. 8			
Uvažujete o nějaké své pracovní aktivitě, kterou jste doposud neprovozoval(a) a novému řediteli byste její realizaci rád(a) nabídl(a)?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
15,05%	23,66%	44,09%	17,2%
Korelace s :	č. 1 = 0,96, č. 9 = 0,74, Ob. B a E = 0,75		

Vysoká vzájemná korelace s č. 1 a podobné korelace s dalšími otázkami a skutečnostmi ukazuje na to, že je respondenti vnímali téměř shodně.

Otázka č. 9			
Přišla s novým ředitelem zásadní změna ve směřování dalšího rozvoje školy?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
46,24%	35,48%	12,9%	5,376%
Korelace s :	č. 1 = 0,874, Ob. E = 0,918		

Zásadní změna v dalším směřování rozvoje školy je významně učiteli spojována se změnami v oblasti organizační struktury školy. Opět by se zde dalo očekávat spíše vzdělávání žáků.

Všechna data získaná z dotazníků jsou uvedena v přílohách č. 4 a č. 6. Vzájemné korelace všech otázek a skutečností jsou obsahem příloh č. 5 a č. 7.

2. Odpovědi

2.1. Školy před konkurzem

Je korelace mezi počtem pracovníků, kteří se cítí ohrožení a způsobem, jakým se dozvěděli o změně, významnější než s ostatními parametry?

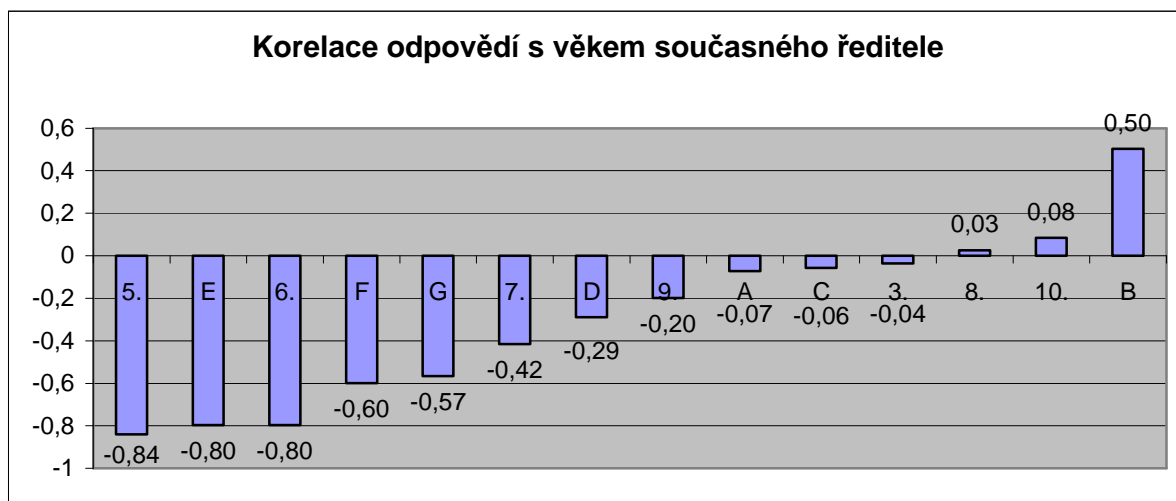
1. O chystané změně ve funkci ředitele jste se dozvěděl(a) od:			
Korelace s pocitem ohrožení – otázka č. 9			
současného ředitele	od jiného člena vedení školy	od kolegy	člověka mimo školu
0,397	-0,252	0,23	-0,52

Korelace počtu jednotlivých skupin odpovědí s pocitem ohrožení není vysoká a nedá se využít v praxi. Způsob, jakým se učitelé dozvěděli o změně ředitele, nemá vliv na vznik pocitu ohrožení.

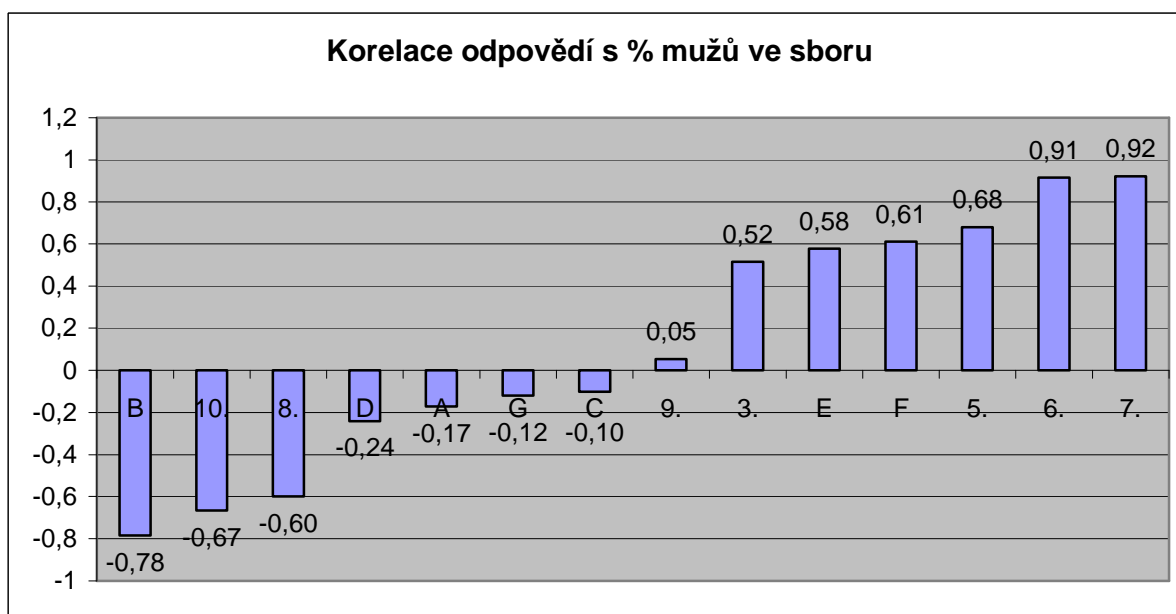
Mezi odpověďmi na které otázky je nejvýznamnější korelace?

Tato otázka je zodpovězena v rámci výsledků jednotlivých otázek.

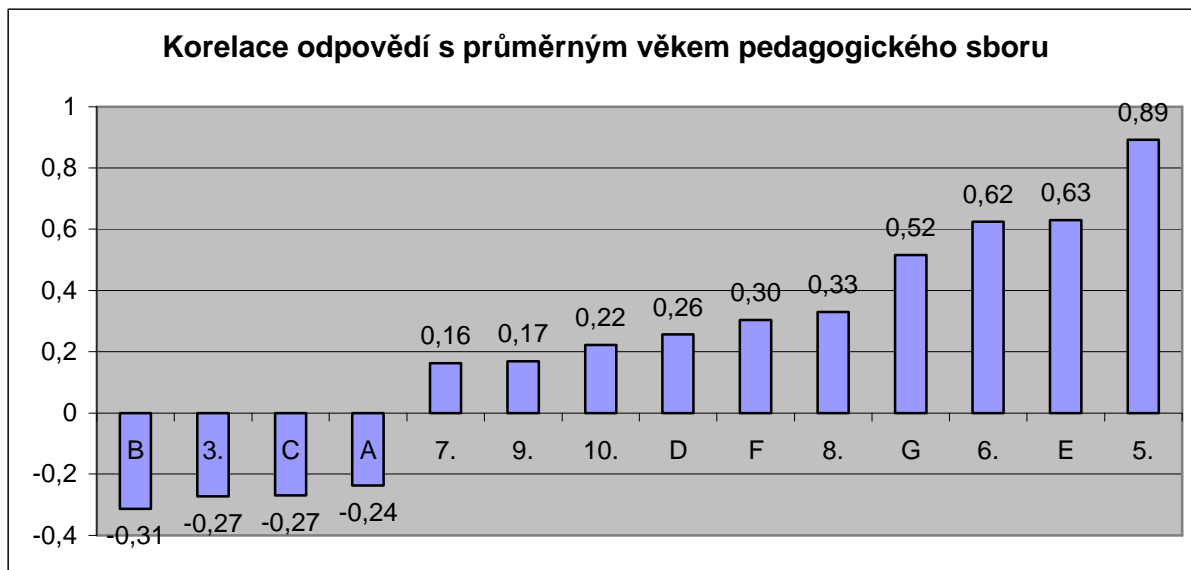
Jaká je souvislost jednotlivých odpovědí s vybranými parametry školy?



Čím vyšší je věk současného ředitele, tím častěji učitelé vědí o vhodném kandidátovi, hledají ho spíše ve vlastních řadách a intenzivněji si přejí zachovat současnou organizační strukturu školy.



Je – li více mužů ve sboru, pak takový sbor častěji vidí vhodného kandidáta mimo vlastní školu a nepočítá s nabídkou své pracovní aktivity novému řediteli.



Jedinou větší souvislost má průměrný věk s tím, že starší sbor častěji neví o vhodném nástupci současného ředitele.

2.2. Školy po konkurzu

Existuje souvislost mezi počtem pracovníků, kteří si myslí, že změna je pozitivním impulzem pro rozvoj školy a počtem těch, kteří nabídli řediteli svou novou pracovní aktivitu?

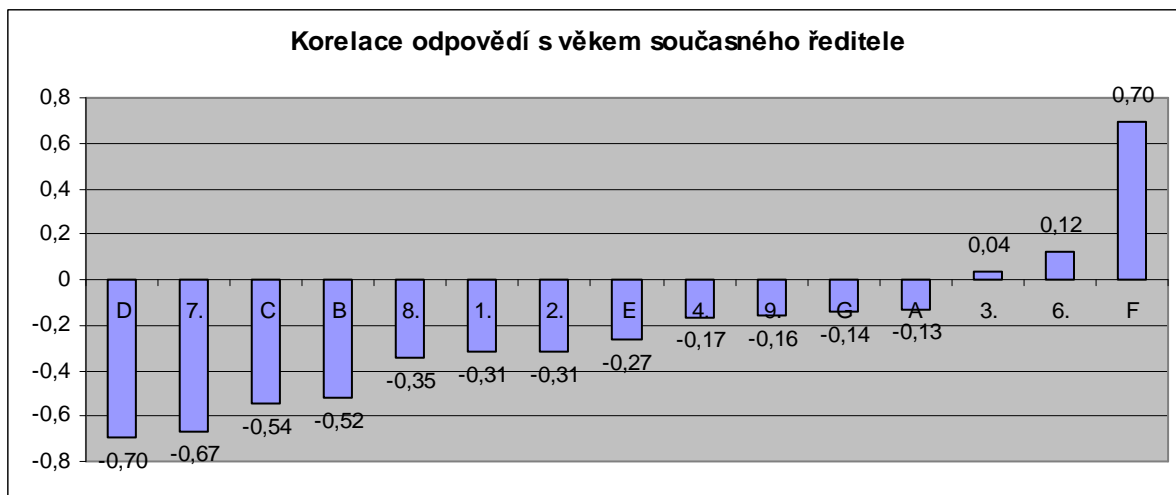
Korelace těchto dvou skutečností má hodnotu 0,27. To znamená, že souvislost je velmi nízká a pro praxi nepoužitelná .

Kdybych se neptal na pozitivní změnu, ale na změnu obecně, byla by korelace podstatně vyšší, a to 0,874.

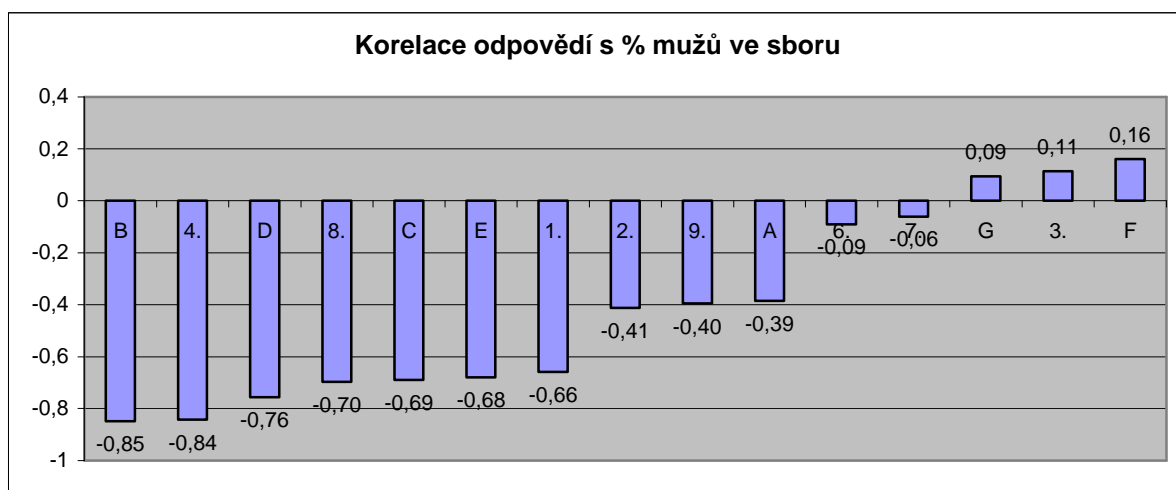
Mezi odpověďmi na které otázky je nejvýznamnější korelace?

Tato otázka je zodpovězena v rámci výsledků jednotlivých otázek.

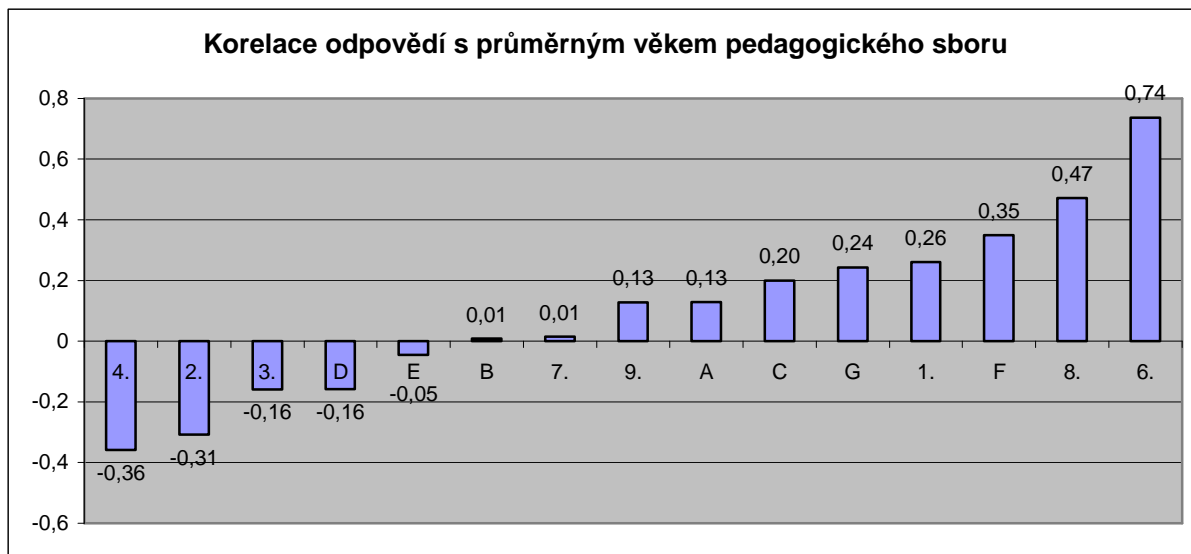
Jaká je souvislost jednotlivých odpovědí s vybranými parametry školy?



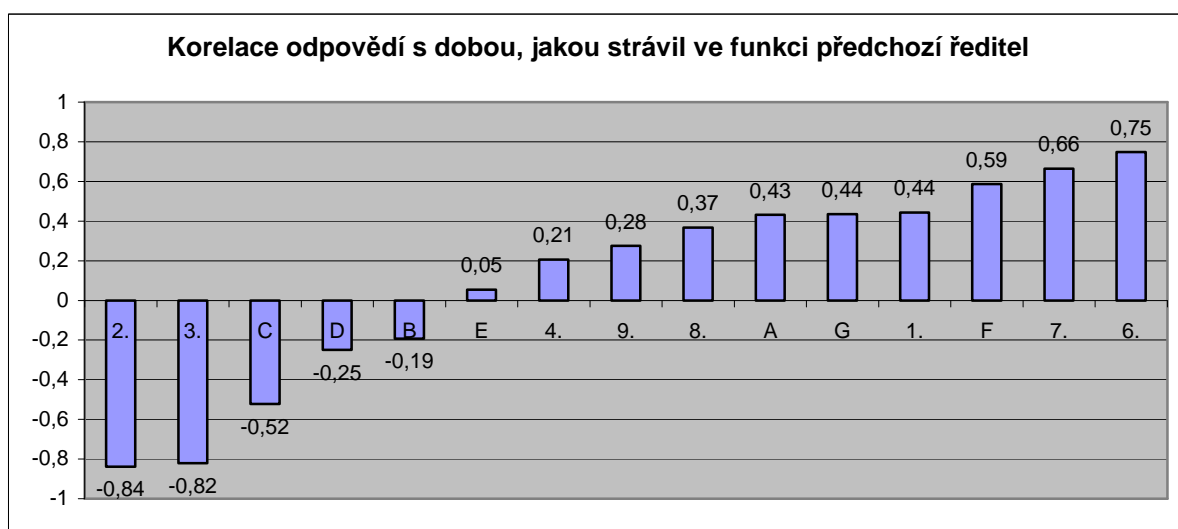
Dá – li se vůbec mluvit o souvislostech s věkem nového ředitele, pak jen s mírou pocíťovaných změn v personální politice a kontrolním systému školy.



Čím více mužů je ve sboru, tím častěji jsou shledávány podstatné změny ve financování mzdové oblasti a vnímání změny ředitele jako důvodu přerušení některého procesu probíhajícího ve škole.

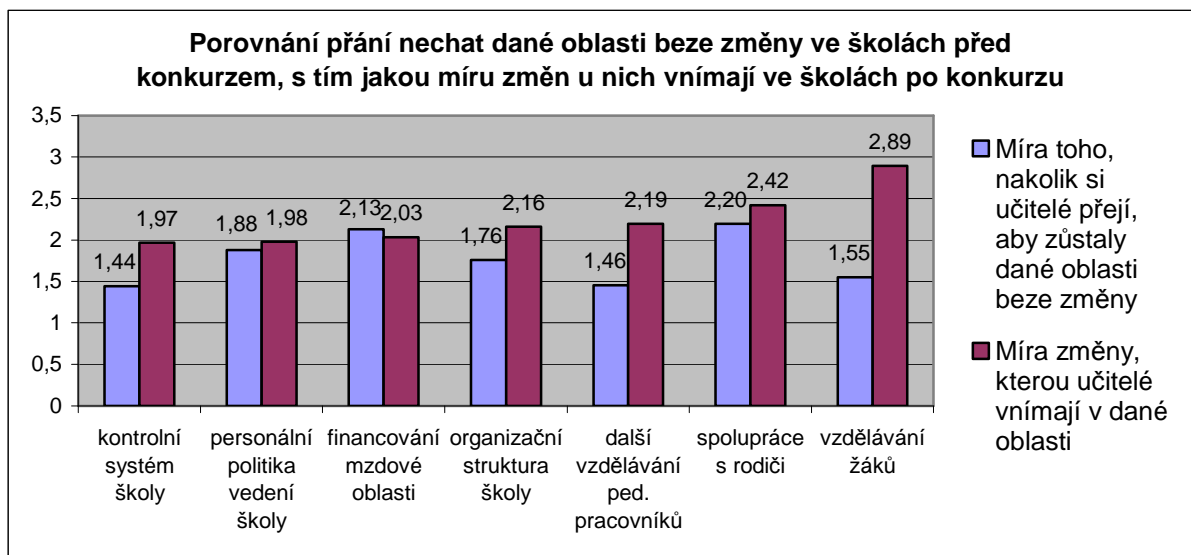


V průměru starší sbor si méně často myslí, že změna ředitele přinesla pozitivní impulz pro další rozvoj školy.



Čím déle byl bývalý ředitel ve funkci, tím se učitelé změnou cítili méně ohroženi a častěji uvažovali, že nového ředitele osloví se svým podnětem ke změně ve fungování školy, ale nakonec to neudělali.

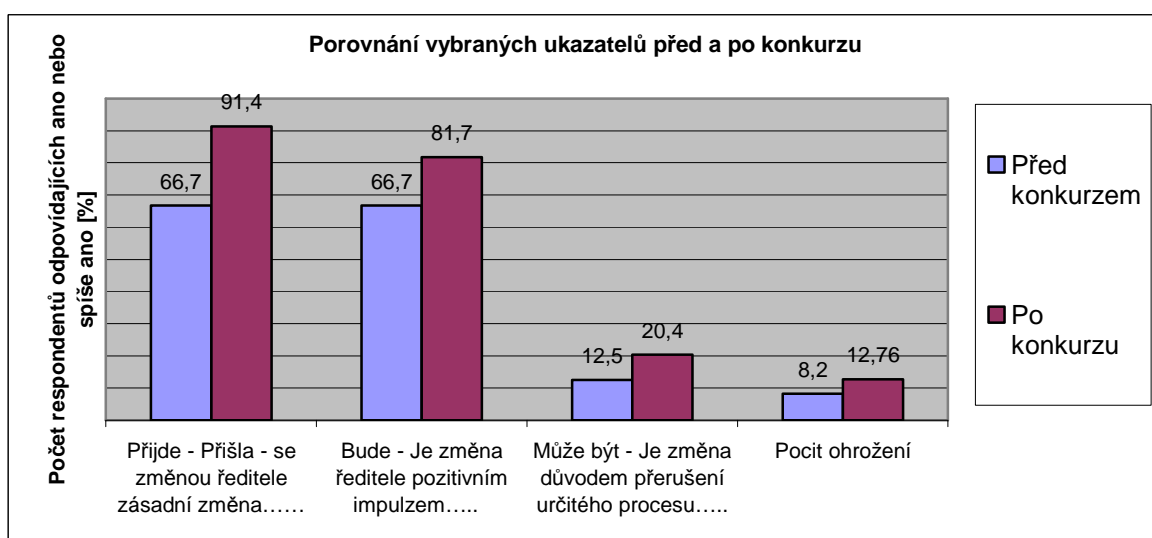
2.3. Porovnání vybraných očekávání a postojů ve školách před změnou s názory a odpověďmi ze škol po změně



Velmi nápadně působí odpovědi ve dvou oblastech.

Nejvíce si před konkurzem přejí nechat kontrolní systém tak, jak je s tím, že v něm po konkurzu vidí nejvíce změn.

Poměrně hodně si před konkurzem přejí nechat oblast vzdělávání beze změny, a to se jim plní, protože právě zde po konkurzu vnímají nejméně změn.



3. Posouzení platnosti hypotéz

Míra pocitů ohrožení spojených s očekávanou změnou je závislá na:

- **Průměrném věku pedagogického sboru.**
- **Počtu žen v pedagogickém sboru.**

Korelace pocitu ohrožení s:

průměrným věkem pedagogického sboru	počtem žen v pedagogickém sboru
0,169	0,054

Je zřejmé, že hypotéza nemůže být potvrzena, protože korelace příslušných hodnot je podprůměrná a v případě počtu žen téměř rovna nule.

Pocit ohrožení s těmito dvěma aspekty nesouvisí.

Existuje závislost mezi počtem pracovníků, kteří chtějí nabídnout nebo už oslovili nového ředitele se svou novou pracovní aktivitou nebo podnětem ke změně ve fungování školy a počtem těch, kteří se cítí ohrožení.

Korelace pocitu ohrožení s:

počtem pracovníků, kteří chtějí nabídnout svou novou pracovní aktivitu (č. 1)	počtem pracovníků, kteří už oslovili nového ředitele se svou novou pracovní aktivitou nebo podnětem ke změně ve fungování školy (č. 8)
- 0,213	-0,26

Závislost je minimální. Tuto Hypotézu není možno potvrdit.

Jiná situace je se závislostí na počtu těch, kteří chtěli nového ředitele oslovit, ale rozmysleli si to. (kor. = 0,793)

Čím větší je míra změn z hlediska pracovníků, tím:

- **Více se cítí ohroženi.**
- **Častěji přicházejí nabídnout vlastní aktivity.**

Korelace vnímané míry změn s:

pocitem ohrožení	počtem nabídek vlastní aktivity
- 0,12	0,77

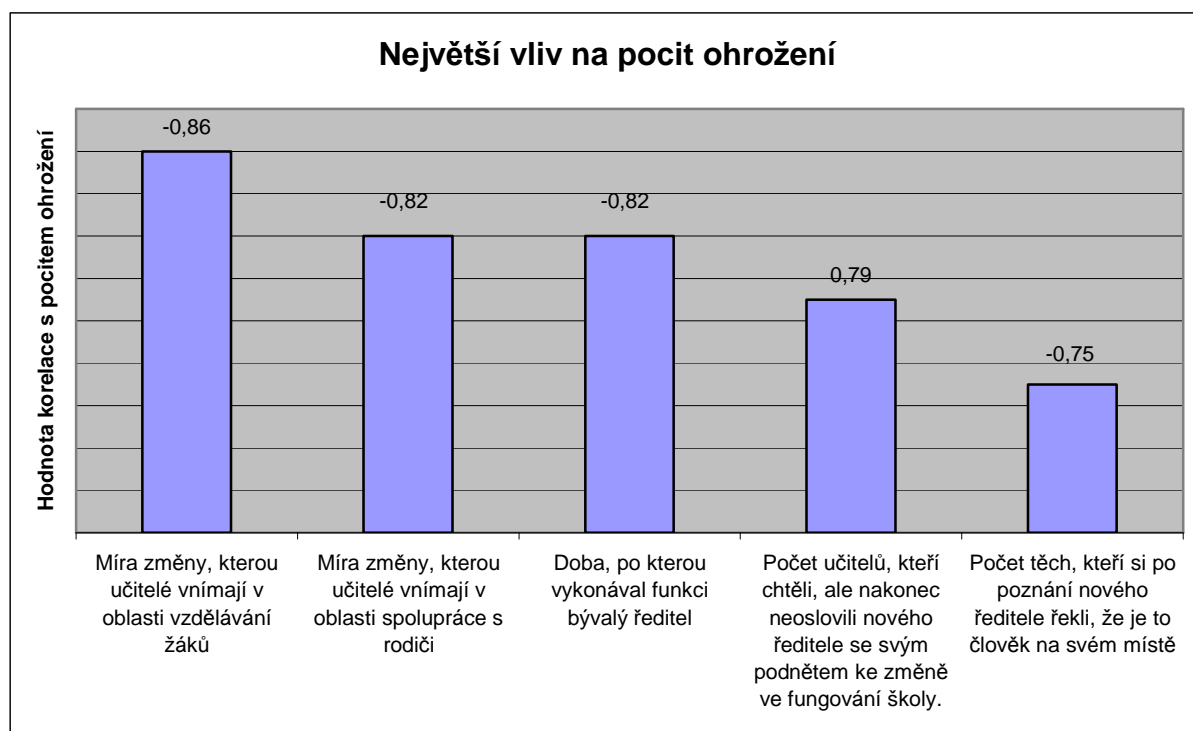
Změny v oblastech života školy hodnocené v dotazníku nemají souvislost se vznikem pocitu ohrožení.

Čím je míra změn, kterou učitelé vnímají vyšší, tím častěji nabízejí své vlastní aktivity.

4. Úkoly - souvislosti s pocitů ohrožení a s vnímáním změny ředitele jako pozitivního impulsu pro další rozvoj školy

Následující graf zobrazuje pět skutečností, které nejvíce souvisí se vznikem pocitu ohrožení u učitelů školy po konkurzu. U škol před konkurzem jsem podstatné výsledky v tomto ohledu nenalezl.

Školy po konkurzu:

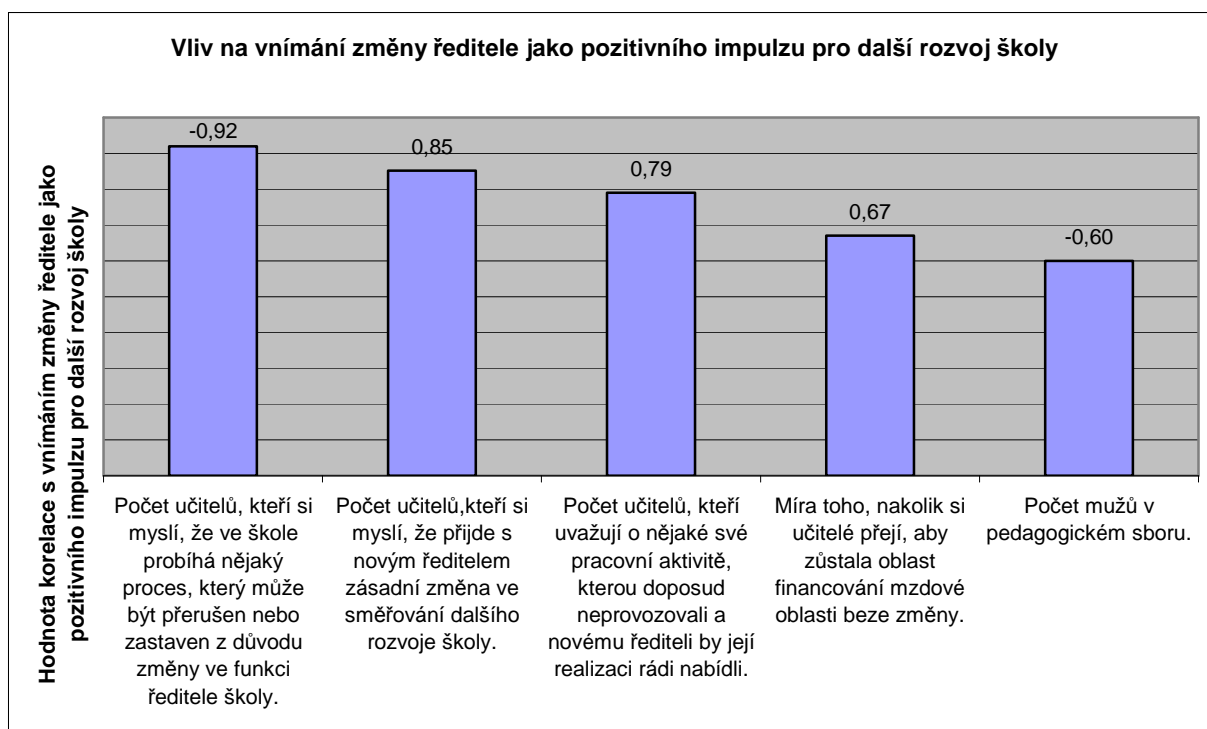


Počet učitelů, kteří si své podněty nechali pro sebe, negativně ovlivňuje vznik pocitu ohrožení.

U všech čtyř dalších aspektů platí, že jejich zvýšení snižuje pocitů ohrožení.

Další dva grafy znázorňují skutečnosti, které nejvíce souvisí s vnímáním změny ředitele jako pozitivního impulsu pro další rozvoj školy.

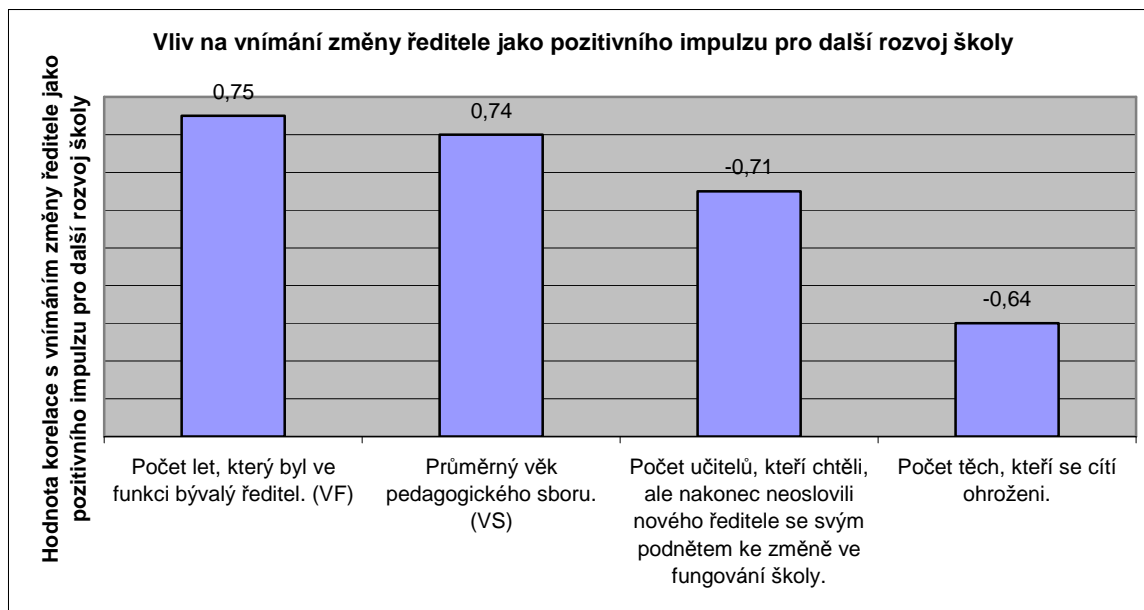
Škola před konkurzem:



Přerušeni ve škole probíhajících procesů působí v daném ohledu velmi negativně.

Tam, kde si převážná většina učitelů myslí, že s novým ředitelem přijde zásadní změna, jsou nakloněni ji vnímat jako pozitivní impuls pro další rozvoj školy.

Škola po konkurzu:



Kladné hodnoty u VF a VS znamenají, že čím byl bývalý ředitel déle ve funkci a sbor je v průměru starší, tím méně častěji vnímají změnu ředitele jako pozitivní impulz pro další rozvoj školy.

I zde se negativně projevuje počet těch, kteří se svým podnětem ke změně nakonec nového ředitele neoslovili.

5. Doporučení pro uchazeče o funkci ředitele a ředitele začínající ve funkci

Následující doporučené aktivity a postupy mají nastupujícímu řediteli pomoci eliminovat pocit ohrožení u pedagogických pracovníků a zvýšit podíl těch, kteří vnímají změnu ve funkci ředitele jako pozitivní impulz pro další rozvoj školy.

- **ještě jako osoba mimo školu si udělat průzkum a mimo dalších zjistit tyto informace:**

- od maximálního počtu členů pedagogického sboru získat jejich podněty ke změně ve fungování školy a k možnosti jejich nových pracovních aktivit
- zjistit, jestli ve škole probíhají nějaké procesy, jejichž přerušování se učitelé obávají
- seznámit se s kontrolním systémem školy a názory učitelů na jeho fungováním

- **po nástupu do funkce:**

- prodiskutovat se členy pedagogického sboru jejich podněty ke změně ve fungování školy a možnosti jejich nových pracovních aktivit
- pokud to bude jen trochu možné, zajistit realizaci podnětů učitelů
- pokud nejsou procesy, které ve škole probíhají a učitelé je považují za důležité, v rozporu s novou koncepcí dalšího rozvoje školy, v žádném případě je nepřerušovat
- z různých oblastí života školy věnovat zvýšenou pozornost vzdělávání žáků a vztahu školy s rodiči
- na svou práci aplikovat pravidlo o prezentování, a to, že o úspěchu prezentace nejvíce rozhoduje prvních 15 vteřin a pečlivě si rozmyslet a naplánovat prvních 15 dnů ve funkci
- velmi citlivě a zodpovědně přistupovat ke kontrolní činnosti

VI. Shrnutí

1. Doporučené změny šetření

- Realizovat průzkum před i po konkurzu na stejné skupině škol, aby bylo možné zjistit více souvislostí ve vývoji vnímání změny ve funkci ředitele ze strany pedagogických pracovníků.
- Nabídnout u všech otázek stejný počet možností odpovědí.
- Vyřadit z dotazníků otázky, které mají s ostatními sledovanými faktory nejnižší průměrnou korelaci. (viz. Přílohy č. 5 a č. 7)
- Zajištění vyššího počtu respondentů.
- Zařadit mezi sledované oblasti života školy kulturu školy a image školy.

2. Závěr

V závěru se chci podívat na souvislosti výsledků s teoretickými východisky práce.

Jednou z možností odstranění odporu ke změně je na jejím uskutečňování zainteresovat zaměstnance. Využití jejich vlastních podnětů a nápadů to může řediteli rozhodně usnadnit.

Základním kamenem úspěchu každé činnosti manažera je získání dostatečného množství kvalitních informací. V úvodním období ve funkci se díky nim může nový ředitel vyvarovat rozhodnutím, která přeruší ve škole zavedené probíhající procesy. V opačném případě riskuje, že ohrozí uspokojování potřeb seberealizace a uznání u části podřízených. Při dobrém postupu zvýší šanci na to, že jeho příchod a aktivity budou podřízení vnímat jako pozitivní impulz pro další rozvoj školy.

Významným motivačním faktorem je vize, která je v souladu s posláním. Vzdělávání žáků a spolupráce s rodiči jsou oblasti života

školy, bez jejichž správného fungování nelze naplnit poslání školy. Z výsledků je patrné, že zvýšená pozornost věnovaná novým ředitelem právě těmto oblastem současně působí preventivně proti vzniku pocitů ohrožení. Pravděpodobně ochota a odvaha nevyhýbat se jejich změnám působí na zaměstnance uklidňujícím dojmem.

Většina jednotlivých výsledků a zjištěných skutečností je konkretizací obecnějších myšlenek teorie managementu pro školní prostředí v daném období řídicí práce. Myslím si, že právě tyto konkrétnější skutečnosti mohou nové ředitele škol zajímat. Budou – li k nim ve svém plánování a rozhodování přihlížet, tak jim s velkou pravděpodobností pomohou podpořit pozitivní vnímání změny ředitele a naopak odstraňovat negativně působící faktory.

Seznam použité literatury

- [1] VEBER, J. a kol. *Management, Základy – prosperita - globalizace*. 1.vydání(3. dotisk). Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-029-5
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAT, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vydání. Praha: Rubico. 2001. ISBN 80-85839-45-8
- [3] ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. Praha: Centrum školského managementu, PedF UK. 2004.
- [4] DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací*. 1. vydání. Praha: Management Press. 1994. ISBN 80-85603-38-1
- [5] SORCHER, M. *Tajemství úspěchu manažera*. Praha: Victoria Publishing. 1992. ISBN 80-85606-10-4
- [6] SVOBODA, J. *Motivování lidí*. Praha: Centrum školského managementu, PedF UK. 2001.

Přílohy

Příloha č. 1 - Formuláře o škole

Formulář o škole před konkurzem:

Počet členů pedagogického sboru (fyz. osoby):

Průměrný věk pedagogického sboru:

Poměr mužů a žen ve sboru (%):

Věk ředitele:

Doba, po kterou vykonává funkci současný ředitel:

Formulář o škole po konkurzu:

Počet členů pedagogického sboru (fyz. osoby):

Průměrný věk pedagogického sboru:

Poměr mužů a žen ve sboru (%):

Věk ředitele:

Doba, po kterou vykonával funkci bývalý ředitel:

Příloha č. 2 - Dotazník před konkurzem

Vážené kolegyně, vážení kolegové, obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Studuji školský management a získaná data chci použít k zmapování vlivu změny ředitele školy na její chod. Výsledky a jejich interpretace budou obsaženy v mé bakalářské práci. Děkuji za čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

Jiří Kopárek, Karlovy Vary

Vaše odpovědi na jednotlivé otázky označte v příslušných rámečcích.

1. O chystané změně ve funkci ředitele jste se dozvěděl(a) od:

současného ředitele od jiného člena vedení školy od kolegy člověka mimo školu

2. O chystané změně ve funkci ředitele jste byl(a) informován(a):

individuálně neformálně ve skupině s dalšími kolegy oficiálně (na poradě apod.)

3. Probíhá ve Vaší škole nějaký proces, o kterém si myslíte, že může být přerušeno nebo zastaveno z důvodu změny ve funkci ředitele školy?

ano ne

4. Chcete, aby zůstal přístup k následujícím oblastem života školy beze změny?

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
vzdělávání žáků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
financování mzdové oblasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
další vzdělávání ped. pracovníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
personální politika vedení školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organizační struktura školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kontrolní systém školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
spolupráce s rodiči	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Víte o nějaké osobě, která je podle Vás vhodným kandidátem na funkci ředitele?

ano ne

6. V případě, že jste na předcházející otázku odpověděl(a) ano, je tato osoba v současné době členem pedagogického sboru Vaší školy?

ano ne

Prosím otočte.

7. Uvažujete o nějaké své pracovní aktivitě, kterou jste doposud neprovozoval(a) a novému řediteli byste její realizaci rád(a) nabídl(a)?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Myslíte si, že změna ve funkci ředitele školy bude pozitivním impulzem pro další rozvoj školy?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Myslíte si, že změna ve funkci ředitele školy pro Vás osobně znamená nějaké ohrožení?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Přejde podle Vás s novým ředitelem zásadní změna ve směřování dalšího rozvoje školy?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Příloha č. 3 - Dotazník po konkurzu

Vážené kolegyně, vážení kolegové, obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Studuji školský management a získaná data chci použít k zmapování vlivu změny ředitele školy na její chod. Výsledky a jejich interpretace budou obsaženy v mé bakalářské práci.

Děkuji za čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

Jiří Kopárek, Karlovy Vary

Vaše odpovědi na jednotlivé otázky označte v příslušných rámečcích.

1. Oslovil(a) jste nového ředitele se svým podnětem k nějaké změně ve fungování školy nebo se svou vlastní novou pracovní aktivitou?

ano

ne

2. Uvažoval(a) jste o tom, že oslovíte nového ředitele se svým podnětem k nějaké změně ve fungování školy, ale nakonec jste to neudělal(a)?

ano

ne

3. Došlo po změně ve funkci ředitele k něčemu, proč se cítíte nebo jste se cítil(a) ohrožen(a)?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

4. Probíhal ve Vaší škole nějaký proces, který byl přerušen nebo zastaven z důvodu změny ve funkci ředitele školy?

ano

ne

5. Došlo po změně ve funkci ředitele k podstatné změně v některé z následujících oblastí?

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
vzdělávání žáků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
financování mzdové oblasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
další vzdělávání ped. pracovníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
personální politika vedení školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organizační struktura školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kontrolní systém školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
spolupráce s rodiči	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Myslíte si, že změna ve funkci ředitele přinesla pozitivní impulz pro další rozvoj školy?

ano

ne

Prosím otočte.

7. Když jste poznal(a) nového ředitele, řekl(a) jste si, že je to člověk na svém místě?

ano

ne

8. Uvažujete o nějaké své pracovní aktivitě, kterou jste doposud neprovozoval(a) a novému řediteli byste její realizaci rád(a) nabídl(a)?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

9. Přišla s novým ředitelem zásadní změna ve směřování dalšího rozvoje školy?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Příloha č. 4 - Data před konkurzem

	1.				2.			3.			5.			6.		
	Souč řed	jiné vede	od koleg	mimo škol	indiv	nefor koleg	ofic	Ano	Ne		Ano	Ne		Ano	Ne	
1.	1	6	4	1	1	6	5	4	8	1,67	9	3	1,25	8	2	1,20
2.	4	1	1	2	5	3	0	1	7	1,88	8	0	1,00	7	1	1,13
3.	2	0	1	0	1	2	0	1	2	1,67	2	1	1,33	1	2	1,67
4.	2	8	1	1	1	6	5	0	12	2,00	12	0	1,00	11	1	1,08
5.	9	0	4	0	5	4	4	0	13	2,00	12	1	1,08	11	2	1,15

	7.					8.					9.				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
1.	2	2	5	3	2,75	0	1	5	6	3,42	1	2	2	8	3,31
2.	1	2	2	3	2,88	4	1	2	1	2,00	1	0	3	4	3,25
3.	0	0	2	1	3,33	2	1	0	0	1,33	0	0	2	1	3,33
4.	3	0	3	6	3,00	4	8	0	0	1,67	0	0	7	5	3,42
5.	3	3	0	7	2,85	1	10	2	0	2,08	0	0	4	9	3,69

	10.					Počet dotazníků	Počet učitelů	Průměrný věk	% mužů	Věk ředitele	Bývalý řed ve funkci
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne							
1.	1	0	6	5	3,25	12	16	46	6,25	48	NN
2.	1	3	3	1	2,50	8	9	42	0	57	NN
3.	1	1	1	0	2,00	3	4	46	50	38	NN
4.	0	6	6	0	2,50	12	20	42	15	62	16
5.	0	0	12	1	3,08	13	14	45	15	45	13

Otázka č. 4

		1					2					
Prům		ano	s ano	s ne	ne		ano	s ano	s ne	ne		
A	vzdělávání žáků	1,55	8	3	0	0	1,27	2	3	1	2	2,38
B	financování mzdové oblasti	2,13	1	1	8	1	2,82	3	0	0	5	2,88
C	další vzdělávání ped. pracovníků	1,46	9	2	0	0	1,18	3	1	1	2	2,29
D	personální politika vedení školy	1,88	5	1	1	4	2,36	2	3	1	3	2,56
E	organizační struktura školy	1,76	8	1	0	4	2,00	4	2	0	2	2,00
F	kontrolní systém školy	1,44	8	2	1	0	1,36	5	1	0	2	1,88
G	spolupráce s rodiči	2,20	2	5	3	1	2,27	4	1	1	2	2,13

		3				4					
Prům		ano	s ano	s ne	ne		ano	s ano	s ne	ne	
A	vzdělávání žáků	1	2	0	0	1,67	11	1	0	0	1,08
B	financování mzdové oblasti	2	1	0	0	1,33	5	4	0	2	1,91
C	další vzdělávání ped. pracovníků	1	2	0	0	1,67	11	1	0	0	1,08
D	personální politika vedení školy	0	3	0	0	2,00	11	1	0	0	1,08
E	organizační struktura školy	0	1	2	0	2,67	11	0	1	0	1,17
F	kontrolní systém školy	0	2	1	0	2,33	11	1	0	0	1,08
G	spolupráce s rodiči	1	1	1	0	2,00	9	1	1	0	1,27

		5				
Prům		ano	s ano	s ne	ne	
A	vzdělávání žáků	4	9	0	0	1,69
B	financování mzdové oblasti	9	2	2	0	1,46
C	další vzdělávání ped. pracovníků	8	3	2	0	1,54
D	personální politika vedení školy	4	10	0	0	1,71
E	organizační struktura školy	8	4	0	2	1,71
F	kontrolní systém školy	7	4	0	0	1,36
G	spolupráce s rodiči	0	1	11	1	3,00

Příloha č. 5 - Korelace hodnot - před konkurzem

	3.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	VR	%M	VS	A	B	C	D	E	F	G	Průměr
3.		-0,26	0,22	0,61	-0,92	0,49	-0,60	-0,04	0,52	-0,27	0,07	-0,81	0,11	-0,64	-0,13	0,16	-0,13	
	0,00	0,26	0,22	0,61	0,92	0,49	0,60	0,04	0,52	0,27	0,07	0,81	0,11	0,64	0,13	0,16	0,13	0,35
5.	-0,26		0,84	0,45	0,15	-0,22	-0,14	-0,84	0,68	0,89	-0,21	-0,25	-0,19	0,30	0,79	0,54	0,15	
	0,26	0,00	0,84	0,45	0,15	0,22	0,14	0,84	0,68	0,89	0,21	0,25	0,19	0,30	0,79	0,54	0,15	0,41
6.	0,22	0,84		0,84	-0,39	-0,21	-0,62	-0,80	0,91	0,62	0,05	-0,51	0,12	0,16	0,85	0,82	0,00	
	0,22	0,84	0,00	0,84	0,39	0,21	0,62	0,80	0,91	0,62	0,05	0,51	0,12	0,16	0,85	0,82	0,00	0,47
7.	0,61	0,45	0,84		0,79	-0,16	-0,90	-0,42	0,92	0,16	-0,01	-0,66	0,09	-0,24	0,50	0,68	-0,38	
	0,61	0,45	0,84	0,00	0,79	0,16	0,90	0,42	0,92	0,16	0,01	0,66	0,09	0,24	0,50	0,68	0,38	0,46
8.	-0,92	0,15	-0,39	0,79		-0,13	0,85	0,03	-0,60	0,33	-0,21	0,67	-0,29	0,45	-0,08	-0,42	0,33	
	0,92	0,15	0,39	0,79	0,00	0,13	0,85	0,03	0,60	0,33	0,21	0,67	0,29	0,45	0,08	0,42	0,33	0,39
9.	0,49	-0,22	-0,21	-0,16	-0,13		0,38	-0,20	0,05	0,17	-0,21	-0,63	-0,29	-0,53	-0,38	-0,42	0,55	
	0,49	0,22	0,21	0,16	0,13	0,00	0,38	0,20	0,05	0,17	0,21	0,63	0,29	0,53	0,38	0,42	0,55	0,29
10.	-0,60	-0,14	-0,62	-0,90	0,85	0,38		0,08	-0,67	0,22	-0,24	0,39	-0,36	0,13	-0,39	-0,68	0,54	
	0,60	0,14	0,62	0,90	0,85	0,38	0,00	0,08	0,67	0,22	0,24	0,39	0,36	0,13	0,39	0,68	0,54	0,42
VR	-0,04	-0,84	-0,80	-0,42	0,03	-0,20	0,08		-0,68	-0,91	-0,07	0,50	-0,06	-0,29	-0,80	-0,60	-0,57	
	0,04	0,84	0,80	0,42	0,03	0,20	0,08	0,00	0,68	0,91	0,07	0,50	0,06	0,29	0,80	0,60	0,57	0,40
%M	0,52	0,68	0,91	0,92	-0,60	0,05	-0,67	-0,68		0,51	-0,17	-0,78	-0,10	-0,24	0,58	0,61	-0,12	
	0,52	0,68	0,91	0,92	0,60	0,05	0,67	0,68	0,00	0,51	0,17	0,78	0,10	0,24	0,58	0,61	0,12	0,48
VS	-0,27	0,89	0,62	0,16	0,33	0,17	0,22	-0,91	0,51		-0,24	-0,31	-0,27	0,26	0,63	0,30	0,52	
	0,27	0,89	0,62	0,16	0,33	0,17	0,22	0,91	0,51	0,00	0,24	0,31	0,27	0,26	0,63	0,30	0,52	0,39
A	0,07	-0,21	0,05	-0,01	-0,21	-0,21	-0,24	-0,07	-0,17	-0,24		0,24	0,99	0,66	0,42	0,59	0,38	
	0,07	0,21	0,05	0,01	0,21	0,21	0,24	0,07	0,17	0,24	0,00	0,24	0,99	0,66	0,42	0,59	0,38	0,28
B	-0,81	-0,25	-0,51	-0,66	0,67	-0,63	0,39	0,50	-0,78	-0,31	0,24		0,22	0,61	-0,11	-0,18	-0,11	
	0,81	0,25	0,51	0,66	0,67	0,63	0,39	0,50	0,78	0,31	0,24	0,00	0,22	0,61	0,11	0,18	0,11	0,41
C	0,11	-0,19	0,12	0,09	-0,29	-0,29	-0,36	-0,06	-0,10	-0,27	0,99	0,22		0,64	0,45	0,65	0,27	
	0,11	0,19	0,12	0,09	0,29	0,29	0,36	0,06	0,10	0,27	0,99	0,22	0,00	0,64	0,45	0,65	0,27	0,30
D	-0,64	0,30	0,16	-0,24	0,45	-0,53	0,13	-0,29	-0,24	0,26	0,66	0,61	0,64		0,65	0,53	0,41	
	0,64	0,30	0,16	0,24	0,45	0,53	0,13	0,29	0,24	0,26	0,66	0,61	0,64	0,00	0,65	0,53	0,41	0,40
E	-0,13	0,79	0,85	0,50	-0,08	-0,38	-0,39	-0,80	0,58	0,63	0,42	-0,11	0,45	0,65		0,91	0,28	
	0,13	0,79	0,85	0,50	0,08	0,38	0,39	0,80	0,58	0,63	0,42	0,11	0,45	0,65	0,00	0,91	0,28	0,47
F	0,16	0,54	0,82	0,68	-0,42	-0,42	-0,68	-0,60	0,61	0,30	0,59	-0,18	0,65	0,53	0,91		0,09	
	0,16	0,54	0,82	0,68	0,42	0,42	0,68	0,60	0,61	0,30	0,59	0,18	0,65	0,53	0,91	0,00	0,09	0,48
G	-0,13	0,15	0,00	-0,38	0,33	0,55	0,54	-0,57	-0,12	0,52	0,38	-0,11	0,27	0,41	0,28	0,09		
	0,13	0,15	0,00	0,38	0,33	0,55	0,54	0,57	0,12	0,52	0,38	0,11	0,27	0,41	0,28	0,09	0,00	0,28

Příloha č. 6 - Data po konkurzu

	1.			2.			3.					4.		
	Ano	Ne		Ano	Ne		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne		Ano	Ne	
1.	7	9	1,56	4	12	1,75	2	1	8	5	3,00	3	13	1,81
2.	1	2	1,67	0	3	2,00	0	0	0	3	4,00	0	3	2,00
3.	12	5	1,29	3	14	1,82	0	0	1	17	3,94	8	9	1,53
4.	9	4	1,31	2	11	1,85	1	0	4	8	3,46	3	10	1,77
5.	7	13	1,65	6	14	1,70	1	3	6	10	3,25	4	16	1,80
6.	12	12	1,50	6	18	1,75	2	2	7	13	3,29	1	23	1,96

	6.			7.			8.					9.				
	Ano	Ne		Ano	Ne		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
1.	14	2	1,13	11	5	1,31	1	3	9	3	2,88	5	11	0	0	1,69
2.	3	0	1,00	3	0	1,00	0	1	1	1	3,00	0	2	1	0	2,33
3.	17	0	1,00	17	0	1,00	5	5	5	2	2,24	12	1	3	1	1,59
4.	13	0	1,00	13	0	1,00	3	3	6	1	2,38	11	2	0	0	1,15
5.	15	5	1,25	19	1	1,05	1	3	10	6	3,05	6	8	3	3	2,15
6.	23	1	1,04	22	2	1,08	4	7	10	3	2,50	9	9	5	1	1,92

	Počet dotazů	Počet učitelů	Průměrný věk	% mužů	Věk ředitele	Byvalý ředitel
1.	16	20	43	15	31	16
2.	3	4	41	0	38	10
3.	17	21	42,5	40	46	11
4.	13	15	42	12	51	10
5.	20	28	49,5	15	53	16
6.	24	30	36	19	50	16

Otázka č. 5

		1					2					
		Prům	ano	s ano	s ne	ne		ano	s ano	s ne	ne	
A	vzdělávání žáků	2,89	1	0	8	8	3,56	1	0	2	0	2,33
B	financování mzdové oblasti	2,03	1	8	5	2	2,50	0	0	0	3	4,00
C	další vzdělávání ped. pracovníků	2,19	1	7	5	3	2,63	1	0	2	1	3,67
D	personální politika vedení školy	1,98	2	10	4	1	2,38	1	0	0	2	3,00
E	organizační struktura školy	2,16	5	5	5	1	2,13	1	0	0	2	3,00
F	kontrolní systém školy	1,97	7	8	1	0	1,63	1	2	0	0	1,67
G	spolupráce s rodiči	2,42	1	2	9	4	3,00	1	2	0	0	1,67

		3					4				
		ano	s ano	s ne	ne		ano	s ano	s ne	ne	
A	vzdělávání žáků	7	0	5	3	2,00	0	2	4	7	3,38
B	financování mzdové oblasti	13	1	1	1	1,29	6	5	3	0	1,92
C	další vzdělávání ped. pracovníků	7	5	2	3	2,06	2	2	5	3	2,54
D	personální politika vedení školy	10	3	3	1	1,71	7	3	0	3	1,92
E	organizační struktura školy	10	2	3	2	1,82	8	2	1	2	1,77
F	kontrolní systém školy	7	7	2	1	1,82	6	5	2	0	1,69
G	spolupráce s rodiči	5	6	5	1	2,12	1	5	4	3	2,69

		5					6				
		ano	s ano	s ne	ne		ano	s ano	s ne	ne	
A	vzdělávání žáků	4	3	7	7	2,95	0	10	8	6	2,83
B	financování mzdové oblasti	7	4	6	3	2,25	10	9	3	2	1,88
C	další vzdělávání ped. pracovníků	7	3	7	3	2,3	9	11	2	0	1,54
D	personální politika vedení školy	12	2	3	3	1,85	8	9	4	2	1,92
E	organizační struktura školy	7	4	3	6	2,4	7	8	7	3	2,33
F	kontrolní systém školy	6	4	6	4	2,4	5	10	6	2	2,13
G	spolupráce s rodiči	5	5	7	3	2,4	6	9	3	5	2,21

Příloha č. 7 - Korelace hodnot - po konkurzu

	VR	1.	2.	3.	4.	6.	7.	8.	9.	%M	VF	VS	A	B	C	D	E	F	G	Průměr
%M	0,24	-0,66	-0,41	0,11	-0,84	-0,09	-0,06	-0,70	-0,40		0,07	0,00	-0,39	-0,85	-0,69	-0,76	-0,68	0,16	0,09	
	0,24	0,66	0,41	0,11	0,84	0,09	0,06	0,70	0,40	0,00	0,07	0,00	0,39	0,85	0,69	0,76	0,68	0,16	0,09	0,38
VF	-0,01	0,44	-0,84	-0,82	0,21	0,75	0,66	0,37	0,28	0,07		0,14	0,43	-0,19	-0,52	-0,25	0,05	0,59	0,44	
	0,01	0,44	0,84	0,82	0,21	0,75	0,66	0,37	0,28	0,07	0,00	0,14	0,43	0,19	0,52	0,25	0,05	0,59	0,44	0,37
VS	0,13	0,26	-0,31	-0,16	-0,36	0,74	0,01	0,47	0,13	0,00		0,14	0,01	0,20	-0,16	-0,05	0,35	0,24		
	0,13	0,26	0,31	0,16	0,36	0,74	0,01	0,47	0,13	0,00	0,14	0,00	0,13	0,01	0,20	0,16	0,05	0,35	0,24	0,20
VR		-0,31	-0,31	0,04	-0,17	0,12	-0,67	-0,35	-0,16	0,24	-0,01	0,13	-0,13	-0,52	-0,54	-0,70	-0,27	0,70	-0,14	
	0,00	0,31	0,31	0,04	0,17	0,12	0,67	0,35	0,16	0,24	0,01	0,13	0,13	0,52	0,54	0,70	0,27	0,70	0,14	0,29
1.	-0,31		0,02	-0,21	0,71	0,57	0,29	0,96	0,87	-0,66	0,44	0,26	0,09	0,75	0,44	0,62	0,87	0,29	-0,22	
	0,31	0,00	0,02	0,21	0,71	0,57	0,29	0,96	0,87	0,66	0,44	0,26	0,09	0,75	0,44	0,62	0,87	0,29	0,22	0,45
2.	-0,31	0,02		0,79	0,26	-0,71	-0,46	0,01	0,16	-0,41	-0,84	-0,31	-0,45	0,64	0,76	0,70	0,44	-0,63	-0,63	
	0,31	0,02	0,00	0,79	0,26	0,71	0,46	0,01	0,16	0,41	0,84	0,31	0,45	0,64	0,76	0,70	0,44	0,63	0,63	0,45
3.	0,04	-0,21	0,79		-0,17	-0,64	-0,75	-0,26	0,17	0,11	-0,82	-0,16	-0,86	0,23	0,40	0,25	0,23	-0,29	-0,82	
	0,04	0,21	0,79	0,00	0,17	0,64	0,75	0,26	0,17	0,11	0,82	0,16	0,86	0,23	0,40	0,25	0,23	0,29	0,82	0,38
4.	-0,17	0,71	0,26	-0,17		0,04	0,12	0,58	0,57	-0,84	0,21	-0,36	0,23	0,73	0,35	0,66	0,78	0,05	-0,25	
	0,17	0,71	0,26	0,17	0,00	0,04	0,12	0,58	0,57	0,84	0,21	0,36	0,23	0,73	0,35	0,66	0,78	0,05	0,25	0,37
6.	0,12	0,57	-0,71	-0,64	0,04		0,39	0,64	0,36	-0,09	0,75	0,74	0,38	-0,02	-0,16	-0,20	0,13	0,67	0,38	
	0,12	0,57	0,71	0,64	0,04	0,00	0,39	0,64	0,36	0,09	0,75	0,74	0,38	0,02	0,16	0,20	0,13	0,67	0,38	0,37
7.	-0,67	0,29	-0,46	-0,75	0,12	0,39		0,32	-0,04	-0,06	0,66	0,01	0,63	0,04	-0,07	0,16	-0,08	-0,20	0,69	
	0,67	0,29	0,46	0,75	0,12	0,39	0,00	0,32	0,04	0,06	0,66	0,01	0,63	0,04	0,07	0,16	0,08	0,20	0,69	0,30
8.	-0,35	0,96	0,01	-0,26	0,58	0,64	0,32		0,74	-0,70	0,37	0,47	0,23	0,75	0,56	0,61	0,75	0,21	-0,06	
	0,35	0,96	0,01	0,26	0,58	0,64	0,32	0,00	0,74	0,70	0,37	0,47	0,23	0,75	0,56	0,61	0,75	0,21	0,06	0,45
9.	-0,16	0,87	0,16	0,17	0,57	0,36	-0,04	0,74		-0,40	0,28	0,13	-0,39	0,65	0,33	0,53	0,92	0,39	-0,62	
	0,16	0,87	0,16	0,17	0,57	0,36	0,04	0,74	0,00	0,40	0,28	0,13	0,39	0,65	0,33	0,53	0,92	0,39	0,62	0,40
A	-0,13	0,09	-0,45	-0,86	0,23	0,38	0,63	0,23	-0,39	-0,39	0,43	0,13		-0,03	-0,06	-0,03	-0,26	-0,08	0,86	
	0,13	0,09	0,45	0,86	0,23	0,38	0,63	0,23	0,39	0,39	0,43	0,13	0,00	0,03	0,06	0,03	0,26	0,08	0,86	0,30
B	-0,52	0,75	0,64	0,23	0,73	-0,02	0,04	0,75	0,65	-0,85	-0,19	0,01	-0,03		0,87	0,96	0,87	-0,29	-0,40	
	0,52	0,75	0,64	0,23	0,73	0,02	0,04	0,75	0,65	0,85	0,19	0,01	0,03	0,00	0,87	0,96	0,87	0,29	0,40	0,46
C	-0,54	0,44	0,76	0,40	0,35	-0,16	-0,07	0,56	0,33	-0,69	-0,52	0,20	-0,06	0,87		0,87	0,57	-0,55	-0,29	
	0,54	0,44	0,76	0,40	0,35	0,16	0,07	0,56	0,33	0,69	0,52	0,20	0,06	0,87	0,00	0,87	0,57	0,55	0,29	0,43
D	-0,70	0,62	0,70	0,25	0,66	-0,20	0,16	0,61	0,53	-0,76	-0,25	-0,16	-0,03	0,96	0,87		0,77	-0,51	-0,35	
	0,70	0,62	0,70	0,25	0,66	0,20	0,16	0,61	0,53	0,76	0,25	0,16	0,03	0,96	0,87	0,00	0,77	0,51	0,35	0,48
E	-0,27	0,87	0,44	0,23	0,78	0,13	-0,08	0,75	0,92	-0,68	0,05	-0,05	-0,26	0,87	0,57	0,77		0,12	-0,63	
	0,27	0,87	0,44	0,23	0,78	0,13	0,08	0,75	0,92	0,68	0,05	0,05	0,26	0,87	0,57	0,77	0,00	0,12	0,63	0,45
F	0,70	0,29	-0,63	-0,29	0,05	0,67	-0,20	0,21	0,39	0,16	0,59	0,35	-0,08	-0,29	-0,55	-0,51	0,12		-0,11	
	0,70	0,29	0,63	0,29	0,05	0,67	0,20	0,21	0,39	0,16	0,59	0,35	0,08	0,29	0,55	0,51	0,12	0,00	0,11	0,33
G	-0,14	-0,22	-0,63	-0,82	-0,25	0,38	0,69	-0,06	-0,62	0,09	0,44	0,24	0,86	-0,40	-0,29	-0,35	-0,63	-0,11		
	0,14	0,22	0,63	0,82	0,25	0,38	0,69	0,06	0,62	0,09	0,44	0,24	0,86	0,40	0,29	0,35	0,63	0,11	0,00	0,38