

UNIVERZITA KARLOVA Cis. S p í přít.

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

ANALÝZA KULTURY MATEŘSKÝCH
ŠKOL-
CESTA KE ZLEPŠENÍ ČI ZMĚNĚ
ORGANIZAČNÍ KULTURY

Závěrečná bakalářská práce

| | |
|------------------------|---------------------|
| Autor: | Petra Čermáková |
| Obor: | Školský management |
| Typ studia: | kombinované studium |
| Vedoucí práce: | Koberová Eva, PhDr. |
| Datum odevzdání práce: | 28.3.2008 |

Čestné prohlášení:

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

Petra Čermáková (Staňková)

Děkuji PhDr. Evě Koberové za podnětné a konstruktivní připomínky při vedení mé práce.

Děkuji rodině za shovívavost a podporu v období psaní mé bakalářské práce.

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou organizační kultury a analýzou současného stavu kultury mateřských škol. Vychází z poznatků, že znalost kultury školy má ve školství specifický význam pro svůj vliv na edukační proces, zejména v oblasti marketingu a managementu školy, a že je důležité tento proces neustále sledovat a analyzovat.

Přináší základní poznatky o kultuře mateřských škol ve vybraných oblastech s následným stanovením závěrů z šetření, které mohou sloužit managementu mateřských škol jako doporučení k zamýšlení se nad samotnou podstatou kultury školy a následným vytvořením plánu pro zlepšení či změnu kultury školy.

Summary:

The bachelor thesis is dealing with the problems of organizational culture and analysis of the actual state of the culture of nursery schools (also called kindergartens). It proceeds from the finding, that the knowledge of the culture of the school has a specific importance in the educational system for its influence upon the educational process, especially in the sphere of marketing and management of the school and that there is important to observe and analyze this process continuously.

It brings the basic findings about the culture of nursery schools in selected spheres with the subsequent determination of the findings from the examination, which can serve as a recommendation for a management of nursery schools to think about the substance of the culture of the school itself and subsequent creation of a plan for improvement or change of the school-culture.

Klíčová slova:

organizační kultura, kultura školy, prvky kultury školy, typologie kultury, analýza kultury, změna.

OBSAH

| | | |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | ÚVOD | 7 |
| 2 | CÍL PRÁCE | 8 |
| 3 | TEORETICKÁ ČÁST | 9 |
| 3. 1 | Kultura mateřské školy..... | 9 |
| 3. 1. 1 | Vývoj pojmu kultura školy a definice kultury školy..... | 9 |
| 3. 1. 2 | Prvky kultury školy..... | 10 |
| 3. 1. 3 | Schéma systému kultury školy..... | 12 |
| 3. 1. 4 | Determinanty kultury školy..... | 13 |
| 3. 1. 5 | Obsah a síla organizační kultury..... | 14 |
| 3. 1. 6 | Typologie kultury školy..... | 17 |
| 3. 2 | Kultura školy a řízení..... | 21 |
| 3. 3 | Strategie a kultura školy..... | 23 |
| 3. 4 | Změna kultury školy..... | 25 |
| 3. 4. 1 | Realizace změn kultury školy..... | 29 |
| 3. 4. 2 | Metody diagnostiky organizační kultury..... | 31 |
| 4 | PRAKTICKÁ ČÁST | 34 |
| 4. 1 | cíl praktické části..... | 34 |
| 4. 2 | Základní informace o provedeném průzkumu v problematice kultur mateřských škol..... | 34 |
| 4. 3 | Analýza provedeného průzkumu..... | 35 |
| 4. 4 | Zhodnocení praktické části..... | 51 |
| 4. 5 | Návrhy na opatření ve vybraných oblastech..... | 51 |
| 5 | ZÁVĚR | 54 |
| 6 | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 57 |
| 7 | PŘÍLOHY | 59 |

1 ÚVOD

Teorie organizační kultury nám ukazuje, že lze vytvořit pracovní prostředí, ve kterém pracovní skupiny, z nichž je podnik složen, spolupracují bez rivality a v celé společnosti vytvářejí dynamickou a pozitivní atmosféru.

Týmy, které umožňují lidem s různými dovednostmi dosáhnout společného cíle, jsou zvláště účinným pojícím prvkem organizační kultury, tvrdí Hayes (2005, s. 147).

Následující práce se snaží přiblížit a definovat v základním přehledu kulturu mateřských škol a její obsah, důležitost sledování kultury škol pro analyzování edukačního procesu, seznámí nás s metodikou vhodnou pro měření kultury a navrhne aplikaci teoretických poznatků z oblasti managementu do řízení škol.

Je nepochybné, že kultura organizace a její utváření jsou velmi důležité i v oblasti školství. Implementace nové legislativy v oblasti školství, pokračující optimalizace škol v některých regionech a zavádění školních vzdělávacích programů (dále jen ŠVP), dle rámcových vzdělávacích programů (dále jen RVP), pro daný stupeň školy jsou významné faktory, které nutně vytvářejí tlak na změnu kultury školy.

Jak tvrdí Eger (2007, s. 1), změna kultury organizace ovšem není jednoduchou záležitostí. Obvykle je nutné ji zvažovat z hlediska přijatelné strategie a současné kultury organizace atd., a udává se, že pokud se vše daří, tak trvá 3-5 let.

Management mateřské školy, který je převážně složen z ředitelky mateřské školy a její zástupkyně, je postaven před skutečnost, jakým

způsobem, má-li škola plnit v některých směrech obdobné funkce jako jiné organizace nebo výrobní podniky, vytvořit podmínky pro vytvoření žádoucí organizační kultury.

Neustálé změny, nové výzvy a nové strategie je možné úspěšně zvládnout pouze s dobrou kulturou školy. Proto je důležité udělat analýzu stavu kultury škol a z toho rozpoznat silné a slabé stránky kultury organizace.

2 CÍL PRÁCE

Jak bylo již zmíněno v úvodu, prochází předškolní vzdělávání zásadními změnami nejenom v oblasti výchovy a vzdělávání, ale také v oblasti kultury školy, která je vnitřním fenoménem primárně vytvářeným a využívaným v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy.

V současné situaci, kdy konkurence ve většině podnikání vzrůstá, a to hovoříme i o neziskových organizacích, kterými mateřské školy jsou, kdy kvalita a orientace na zákazníka(rodice) se stávají nezbytnou podmínkou existence, kdy prostředí je stále turbulentnější a nepředvídatelnější a organizace se musejí adaptovat stále rychleji a pružněji, se role organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace zvýrazňuje. Znalost kulturní stránky fungování organizace a „kultury vědomý“ management tak nabývají na významu, neboť i neziskové organizace operují ve stále multikulturnějším prostředí, které před ně staví nové výzvy a problémy, uvádí Lukášová (2004, s. 13).

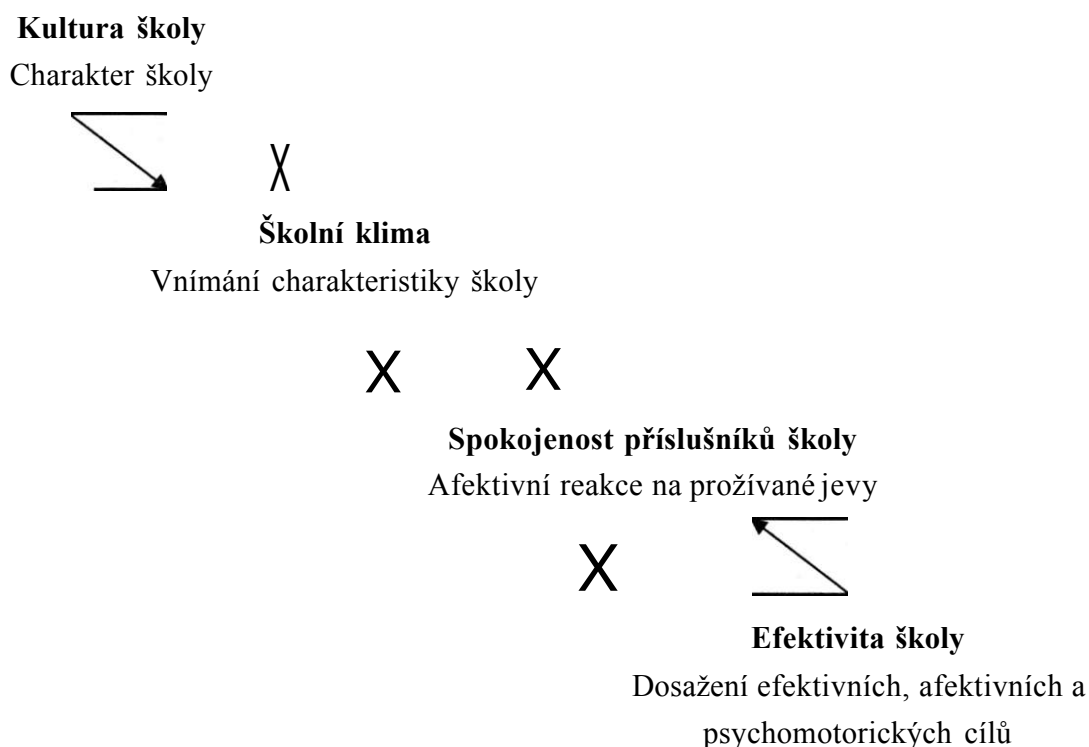
Cílem mojí bakalářské práce je analýza současného stavu kultury mateřských škol, stanovení závěrů z šetření, zaměření se na problematické oblasti s následným doporučením ke zlepšení či ke změně kultury škol.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3. 1 Kultura mateřské školy

3. 1. 1 Vývoj pojmu kultura školy a definice kultury školy

Pojem „ kultura školy“, používaný v marketingu a managementu má ve školství specifický význam pro svůj vliv na edukační proces, jak uvádí Eger a Jakubíková (2000, s.6) a i zde se setkáváme s řadou přístupů a pojetí. Před vysvětlením samotného pojmu kultury školy dle následujícího schématu možné vztahy mezi kulturou školy, klimatem školy, spokojeností příslušníků školy a efektivitou školy:



Jak tvrdí Světlík (2006, s. 66), kultura škol je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. **Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.** Vytvoření určitého konsensu, tedy vytváření společných hodnot, postojů, společných názorů a očekávání, toto sdílení vytváří organizační kulturu, která je produktem minulých činností, ale současně faktorem ovlivňující činnosti budoucí.

Projevuje se ve specifických formách komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování ředitelů škol a jejich zástupců, celkovém sociálním klimatu, a především ve společně přibližně shodném názoru učitelů a dalších zaměstnanců školy na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, i ve vzhledu budov, učeben, šaten, dvorů, hřišť , jídelen atd. což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy.

Není jistě důležité dodávat, že se uvedené týká jakékoliv školské organizace, kde rozvoj lidských zdrojů (učitelského sboru) hraje z pohledu výchovně vzdělávacího zaměření organizace specificky důležitou roli.

3. 1. 2 Prvky kultury školy

Podle Egera (2006, str.131) jsou za prvky kultury školy označovány:

- **hodnoty** - jsou jádrem, pilířem i duší kultury školy. Nabízejí směr kterým by se měli všichni zaměstnanci každý den ubírat, návrh jejich chování.

Problémem, s nímž je možné setkat se v praxi, je však nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými.

- **symboly, rituály, ceremoniály**

- jsou pro kulturu školy velmi důležité. Jestliže schází symboly, schází rituály, důležité hodnoty nemají vliv.

- **historiky a mýty**

- historiky, vyprávěné v rámci organizace jsou „přibarvené“ příběhy, které se v minulosti odehrály. Pramení ze skutečných událostí, ale často jsou různými lidmi podávány rozdílným způsobem, takže interpretace jejich obsahu je někdy obtížná. Často také přinášejí informace o rozdělení moci v organizaci. Jsou důležitým indikátorem kultury v organizaci, ale také významným nástrojem jejího předávání.

- mýty, existující v organizacích, jsou určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají však racionální základ, ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit.

- **hrdinové**

- hrdinové jsou magické osoby, jimiž by chtěl být každý. Mají osobitý charakter a styl, ale i odvahu jednat tak, jako většina ostatních ne. Hrdinové jsou správní zaměstnanci školy.

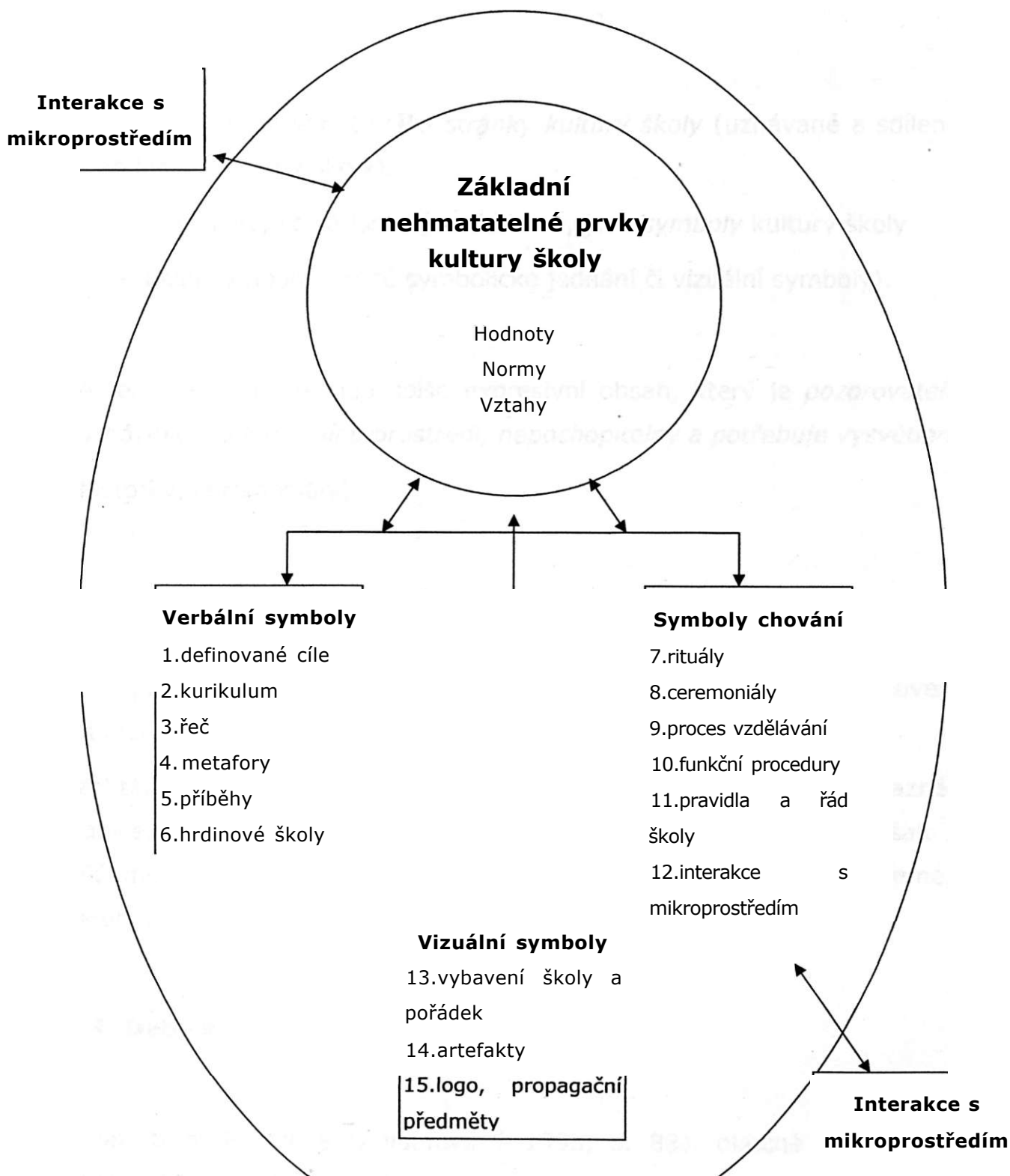
- **kulturní síť**

- je spojena se silnou kulturou. Je neformální, má svá pravidla, která sice nejsou psaná, ale jsou dodržovaná, a je nutno je respektovat. Tato síť má primární důležitost v komunikačním procesu uvnitř celé školy.

Obsah pojmu kultury školy je přehledně znázorněn na následujícím schématu:

3. 1. 3 Schéma systému kultury školy

Obrázek schématu systému kultury školy převzat od Světlíka (1996, s. 117)



Na tomto schématu systému kultury školy znázorňuje dvě základní kategorie znaků:

- nehmatatelné, *nemateriální stránky kultury školy* (uznávané a sdílené hodnoty a normy školy).
- dalšími znaky, které jsou více viditelné, jsou *symbols* kultury školy (verbální symbols, určité symbolické jednání či vizuální symbols).

Některé ze symbolů mají spíše expresivní obsah, který je *pozorovateli, přicházejícímu z vnějšího prostředí, nepochopitelný a potřebuje vysvětlení* (historky, ceremoniály).

Jiné ze symbolů mají spíše materiální povahu a *konkrétní obsah jsou vnějším pozorovatelem více postřehnutelné* a mohou částečně odkrýt a pochopit systém organizační kultury (oblékání členů sboru, vybavení kabinetů a pořádku na pracovišti, budova školy, logo atd...).

Mezi těmito znaky(viditelnými a nehmatatelnými), nejsou žádné výrazné hranice, tyto elementy jsou v neustálé dynamické interakci, přesto však můžeme provést rozbor jednotlivých elementů a symbolů, které můžeme, pokud se nám podaří vysvětlit jejich podstatu, měnit či ovlivňovat.

3. 1. 4 Determinanty kultury školy

Jak tvrdí Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 88), obecně si můžeme determinanty vymezit na:

- vnější a vnitřní,
- hmotné a nehmotné,
- minulé a současné,
- ovlivnitelné a neovlivnitelné,
- brzdící shodu vžité a strategicky potřebné kultury a determinanty podporující shodu

| Vnější determinanty: | Vnitřní determinanty: | Hmotné determinanty: | Nehmotné determinanty: |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Charakter vyšších řádů, geografická dislokace, ekonomický systém, sociální systém, politické preference, legislativa, ekologie, rychlost zpětné vazby, tržní pozice. | Historie organizace, velikost organizace, právní forma, řídicí síly, zaměstnanci, míra setrvačnosti vžité kultury. | Majetek školy, úroveň vybavení. | Zájmy zřizovatele, zájmy managementu, zaměstnanců, klientů, zájmy partnerů školy apod. |

3. 1. 5 Obsah a síla organizační kultury

Jak tvrdí Lukášové R. (2004, s. 32), organizační kultura, představující nahromaděnou zkušenost organizace, projevující se v myšlení, cítění a chování příslušníků organizace, determinuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek, vůči vnějšímu prostředí. Hlavními parametry

kultury, které podmiňují její funkce v rámci organizace, jsou obsah a síla organizační kultury.

- **Obsah organizační kultury**

přestavují základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů.

- **Síla organizační kultury**

sílou organizační kultury se rozumí, nakořik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny.

Kultura školy může být silná nebo slabá.

Silná kultura dává lidem lepší pocit o účelnosti toho, co dělají. Usnadňuje jasný pohled na školu, vytváří podmínky pro dobrou komunikaci, umožňuje rychlé rozhodování, snižuje nároky na kontrolu, zvyšuje motivaci a loajalitu pracovníků, snižuje fluktuaci atd.. Je především nositelem základních cílů školy a celkové filosofie řízení. U silné a koordinované kultury školy by měla existovat shoda mezi nehmateľnými komponenty kultury školy a jejími materializovanými symboly, což znamená shoda mezi hodnotami a normami školy a jejich skutečnou manifestací vůči vnějšímu prostředí. K tomu je ale nutno dodat, že silná kultura školy může mít své negativní stránky, které se mohou stát neviditelnou bariérou potřebné změny.

Přednosti a nedostatky silné kultury školy, znázorněné tabulkou podle Nového (1993, s 29)-upraveno

Silná kultura školy

| <i>Přednosti</i> | <i>Nedostatky</i> |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Jasný a přehledný pohled na školu | Tendence k uzavřenosti |

| <i>Přednosti</i> | <i>Nedostatky</i> |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Bezkonfliktní komunikace | Trvání na tradicích a nedostatek flexibility |
| Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí | Blokace nového |
| Rychlá implementace inovací | Kolektivní snaha vyhnout se kritice |
| Málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu | Vynucování konformity za každou cenu |
| Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků | Složitá adaptace nových spolupracovníků |
| Vysoká motivace | |
| Nízká fluktuace | |
| Značná identifikace se školou a loajalita | |

Slabá kultura znamená, že členové organizace sdílejí společné předpoklady, hodnoty a normy chování naopak jen v malé míře. Jejich chování v rámci organizace je pak v podstatně větší míře ovlivněno jejich individuálními charakteristikami, tedy jejich osobními předpoklady, hodnotami a normami chování. Ve školství se dá říci, že se projevuje v rozdílných názorech na práci s dětmi, předávání nových poznatků, dodržování základních pravidel ve třídách a kurikulu.

3. 1. 6 Typologie kultury školy

Jak tvrdí Eger (2000, s. 9), každá škola, stejně jako každá organizace, má svoji vlastní, specifickou kulturu. Přesto lze určit některé typy kultury školy. Tyto se určují podle následujících obsahových momentů:

- způsobu zaměstnávání spolupracovníků,
- kritérií rozhodování,
- rozdělení pravomocí a odpovědnosti,
- hodnocení pracovníků,
- stylu řízení,
- způsobu kontroly,
- interpersonálních vztahů, zejména komunikace.

Typologie podle R.Harrisona a Ch.Handyho je typologií formulovanou ve vztahu k organizační struktuře.

Typologie Rogera Harrisona byla patrně první typologií organizační kultury, která byla publikována(v roce 1972) a stala se v rámci odborné veřejnosti všeobecně známou.

Vymezil čtyři základní typy a označil je iako:

- 1) Kulturu moci**
- 2) Kulturu rolí**
- 3) Kulturu úkolů**
- 4) Kulturu osob**

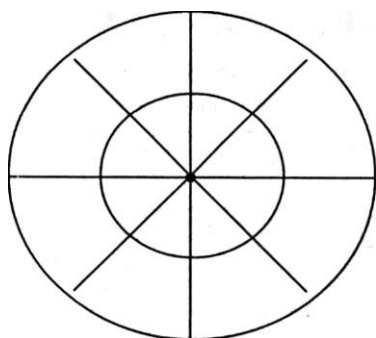
Na Harrisona navázal Charles Handy. Ten Harrisonovy myšlenky rozpracoval v souvislosti s organizační strukturou firmy a jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednotlivých piktogramů:

Ad 1) Kultura moci (the power culture)

Je podle Handyho kulturou organizací, v nichž dominantní postavení mají jedinci či jedinec v centru organizace. Typickou organizační strukturu této kultury představuje pavučina (viz.obrázek).

Vlákna pavučiny, rozbíhající se ze středu představují „paprsky“ síly a vlivu, navzájem propojené specializacemi a funkčními vztahy.

- tato kultura je kulturou silnou a poměrně pružnou,
- reaguje na hrozby a nebezpečí,
- existuje v ní málo pravidel a byrokracie,
- organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci,
- hodnocení je prováděno podle výsledků,
- tato kultura je podle autorů tradiční kulturou zločineckých, organizací, v malých firmách, v rodinných podnicích.

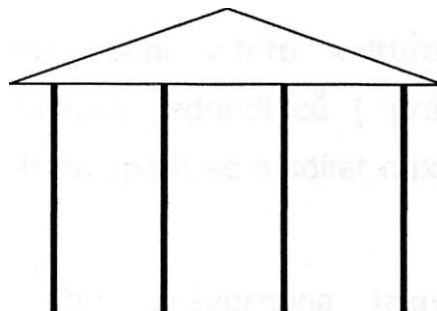


Ad 2) Kultura rolí(the role culture)

Je kulturou založenou na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Strukturou, odpovídající takové kultuře, je hierarchická struktura znázorněná jako řecký chrám.

Trojúhelníkový štít představuje nejvyšší management firmy, koordinující nižší organizační stupně, přičemž síla organizace spočívá v základních pilířích, tedy ve funkcích, specializacích.

- je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí, předvídatelný či kontrolovatelný trh, velmi dlouhý životní cyklus výrobku,
- hloubka specializace a míra technické odbornosti jsou důležitější než inovace či náklady,
- negativem je pomalost rozpoznávání změn a reagování na ně,
- jednotlivci nabízí kultura rolí bezpečí a předvídatelnost, možnost stoupat po pilíři směrem nahoru či možnost stát se expertem,
- tato kultura zaměřená na role bývá nejčastěji uváděna ve státní správě, možno tedy i školství, armáda, velké komerční organizace.



3) Kultura úkolů (the task culture)

Je orientována na úkoly, které mají být splněny, a na projekty, které mají být realizovány. Strukturálním základem bývá obvykle síť nebo matice, jejíž vlákna jsou silnější než jiná a kde pravomoc, spojená spíše s odborností než s pozicí, je lokalizována do jednotlivých průsečíků.

- nejdůležitějšími principy: zaměření na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, dobře fungující vztahy,
- tato kultura je vhodná tam, kde je důležitá pružnost a přizpůsobivost tržnímu prostředí, např. reklamní agentury.

Ad 4) Kultura osob (the person culture)

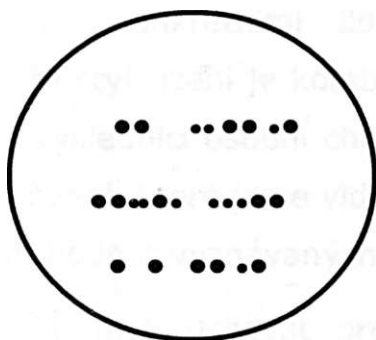
Středem jednotlivého dění v této kultuře je jednatel. Vzniká například tam, kde se několik jednotlivců (právníků, architekt, lékařů) rozhodne, že je v jejich zájmu spojit se a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu apod.

Schematicky může být znázorněna jako shluk, v němž žádný jednatel nemá dominantní postavení, kde vztahy členů jsou partnerské.

Jak uvádí Handy ve své Typologii, existuje poměrně málo těchto organizací, ale je poměrně možné se setkat s řadou jednotlivců, kteří tuto kulturu preferují. Jsou to například vysokoškolští učitelé, kteří jsou obvykle

orientováni na osobní kulturu, ovšem fungují v kultuře rolí.

Dělají, co musí, aby si udrželi svou pozici v organizaci, která je pro ně ovšem jen základnou pro rozvoj vlastní kariéry.



3. 2 Kultura školy a řízení

Kultura školy má velmi těsný vztah k řídicím procesům ve škole.

V praxi se můžeme často setkat s tvrzením, že řídicí styl ředitele školy a jeho vztah k týmové práci do značné míry určuje atmosféru ve škole, ovlivňuje kulturu i image školy a samozřejmě i celý výchovně vzdělávací proces na škole.

Chápeme-li styl řízení jako souhrn určitých rysů jednání, které ředitel uplatňuje ve svých základních manažerských funkcích - tedy při plánování, organizování, hodnocení, motivování a řízení, můžeme zvolit jejich členění podle toho:

- do jaké míry naslouchá,
- jak vytyčuje cíle,
- jak stanoví standardy,
- jak sestavuje akční plány,

- jak poskytuje zpětnou vazbu,
- tvrdí Slavíková (2003, s. 223).

Dále tvrdí, že pokud hledáme správný způsob řízení, je důležité si uvědomit, že neexistuje jeden „ nejlepší“, který můžeme uplatňovat a dosáhneme vždy výborných výsledků. Efektivní vedení a řízení znamená umět použít při jednání s konkrétními lidmi v konkrétních situacích odpovídající styl. Lze říci, že styl řízení je kombinací znalostí, intuice, umění a vlastností manažera; je výslednicí osobní charakteristiky (hodnot, norem chování), ale rovněž stylů řízení, které jsme viděli či zažili u jiných, konkrétní situace v řízení školy a lidí, hodnot vyznávaných školou.

Vedoucí pracovníci by měli usilovat prostřednictvím manažerského stylu a kultury školy o úspěšné vyvažování zaměření na výkon a zaměření na lidi a komunitu. Jak říká Eger (2000, s. 10), klasický tlak mezi úkolem a řízením ve smyslu leadershipu nám představuje 4 typy školní kultury (viz. Schéma):

Klasický tlak mezi úkolem a řízením ve smyslu leadershipu nám představuje **4 typy školní kultury**(viz schéma):

Zaměření na výkon

| | Vysoké | Nízké |
|--------|-----------------------------------------|------------------------------------------|
| Vysoké | Interaktivní kultura Náročná kultura | Pečovatelská kultura Apatická kultura |

Nízké

Zaměření na lidi

Z hlediska teorie managementu v užším pojetí je organizační kultura považována za základnu tzv. **měkkých prvků řízení**, tvrdí Eger (2006, s. 131), mezi něž patří :

- převažující styl vedení lidí,
- systém neformální komunikace,
- neformální delegace pravomocí a odpovědnosti,
- struktura týmu, podpora kvalifikace,
- způsob chování managementu, zaměření na lidi a úkoly.

a současně i základnu tzv. **tvrdých prvků řízení**, mezi něž patří:

- systém psaných zásad řízení,
- formálně stanovené zásady delegování pravomocí a odpovědnosti,
- psaný kodex chování zaměstnance,
- organizační schéma,
- vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
- procesy a postupy při každodenní práci, včetně psaného kodexu chování.

Hodnotíme-li kulturu školy dle těchto prvků, zjistíme tím současně i styl, kterým je řízena.

3. 3 Strategie a kultura školy

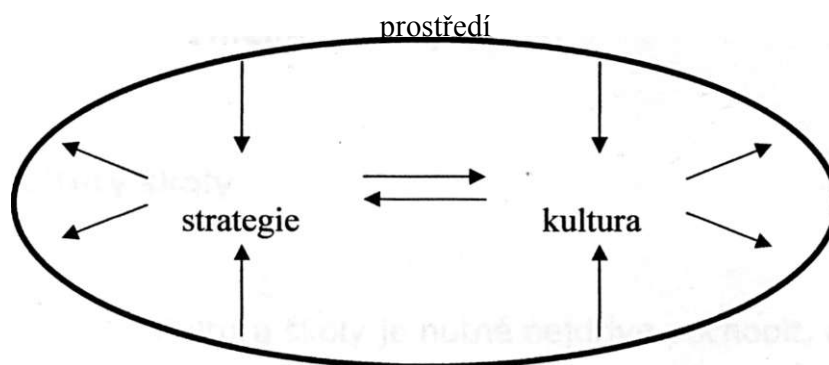
Klíčovým prvkem, který nám určuje úspěch či neúspěch v podnikání ve velké konkurenci a turbulentním prostředí, ve kterém se musí v zájmu přežití přizpůsobit nejen podniky, ale také školy, je organizační strategie.

Je spolu s organizační strukturou významným subsystémem organizační kultury organizace(vzájemný vliv je patrný také ve vztahu k organizačním systémům a procesům).

Vývoj a realizace strategických rozhodnutí a plánů je však záležitostí lidí, kteří jsou nositeli určitých předpokladů, hodnot, názorů a norem chování, tedy nositeli kultury organizace.

Jak uvádí Souček (2003, s. 54), v podmínkách, které jsou stále proměnlivější a od organizací „vyžadují“ pružné strategie a chování, které je zaměřeno nejen na reakci na změny prostředí, ale také jejich předvídání a dokonce aktivní vytváření, pak kultura organizace nabývá ještě na významu.

Vztah mezi kulturou, strategií a prostředím se tak stává kritickým(viz.obr).



Změny ve společnosti si vynutily i změnu přístupu orientace škol, a to zejména tím, že pochopily význam **marketingu**, který školy začínají stále více využívat ve své práci.

Podle slovníku cizích slov je marketing metoda, která usměrňuje a aktivně ovlivňuje hospodářské činnosti podle potřeb trhu (2006, s. 505).

Nutnost změn dosavadní kultury školy na marketingově orientovanou kulturu, ve které hlavní roli zastává „ zákazník“ , je jedním z nejdůležitějších úkolů marketingově orientovaného řízení- a to:

- stanovením cílů
- volby strategie jejich dosažení
- vypracování strategického plánu (dokumentu)

- poté jeho realizace a kontrola

Dosažení úspěchu = shodnost strategie a kultury školy, kdy vžitá kultura splývá se strategicky potřebnou kulturou.

X

Neúspěch = dosažení vytýčených cílů je marné, není dosaženo souladu.

4

změna kultury školy.

3. 4 Změna kultury školy

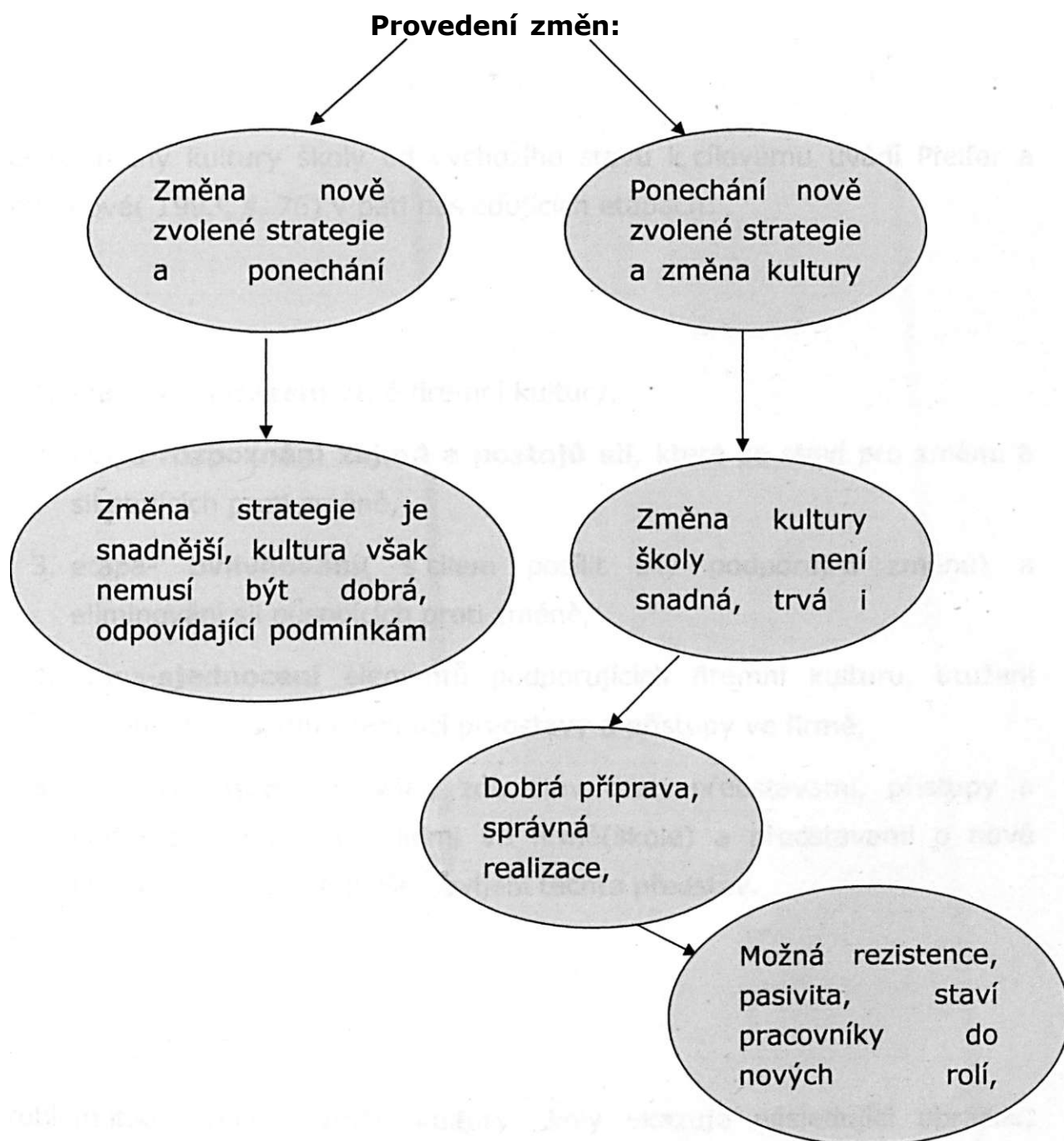
Kulturu školy je nutné nejdříve pochopit, než se ji pokusíme změnit.

Podstatou změny kultury je přejít od výchozího stavu k cílovému.

Výchozí stav: představy, přístupy a hodnoty , které zaměstnanci sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o které usiluje vedení školy, protože to vyžaduje budoucí prosperita školy.

Cílový stav: zaměstnanci rozvíjené a sdílené představy , přístupy a hodnoty sdílejí s představami, přístupy a hodnotami, o

něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity školy. Cílový stav není definitivní, je to spíše startovní pozice, po které následuje péče o rozvoj, pěstování kultury, příp. provádění dalších změn.



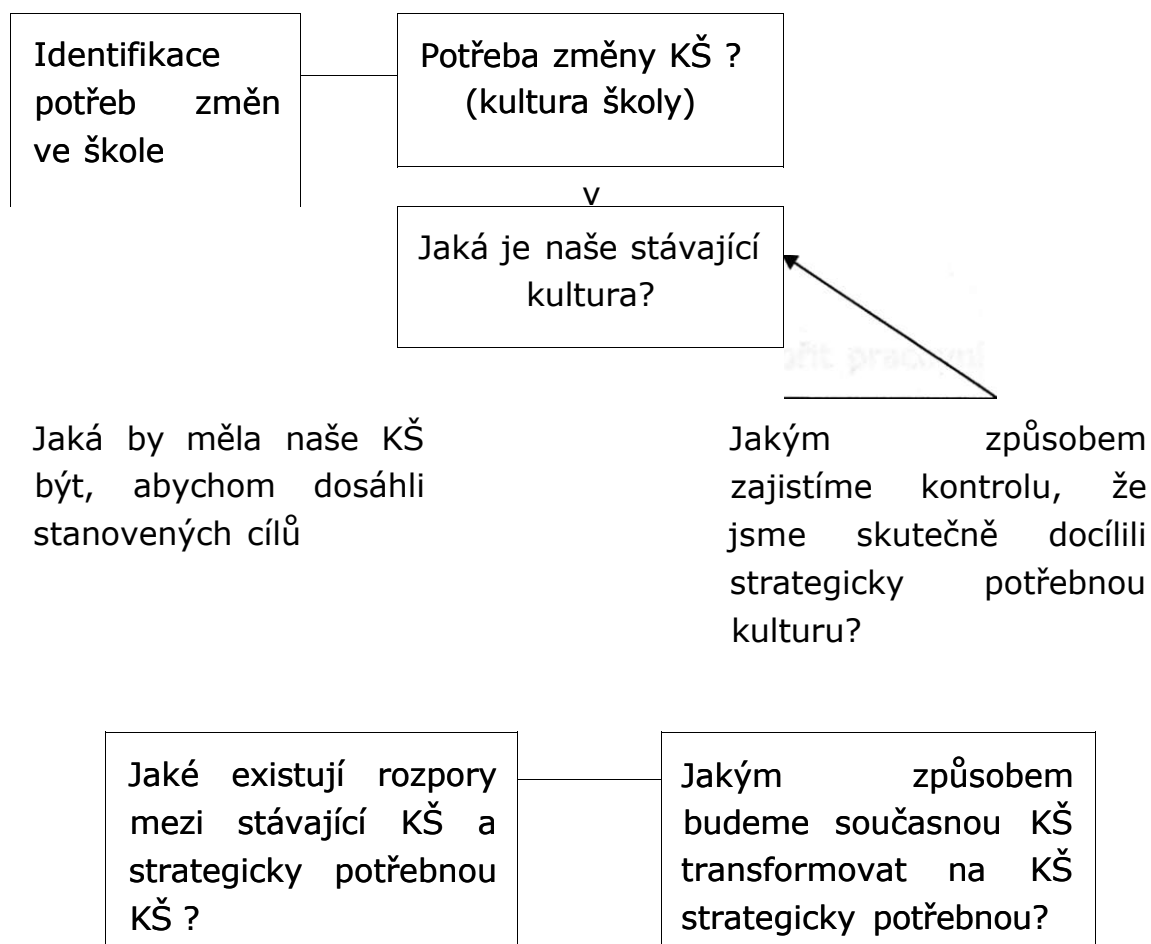
Z praktického hlediska dojdeme k tvrzení, že kurikulární reforma významně zasáhla do kultury našich škol. Vychází z platné školské legislativy a tudíž vedení škol a ostatní pracovníci školy mají za povinnost ji uskutečňovat. Vedení škol v podstatě nemá na výběr a kulturu školy by mělo začít měnit.

Cestu změny kultury školy od výchozího stavu k cílovému uvádí Pfeifer a Umlaufová(1993, s. 76) v pěti následujících etapách:

1. etapa-**rozmrazení** vžitě firemní kultury,
2. etapa-**rozpoznání zájmů a postojů sil**, které se staví pro změnu a sil stojících proti změně,
3. etapa- **ovlivňování**(s cílem posílit síly podporující změnu) a eliminování sil působících proti změně,
4. etapa-**sjednocení** elementů podporujících firemní kulturu, utužení vazeb, které spojují žádoucí představy a přístupy ve firmě,
5. etapa-**rozvíjení-sledování**, zda stav mezi představami, přístupy a hodnotami vyznávaný lidmi ve firmě(škole) a představami o nové kultuře firmy trvá a další rozvíjení těchto představ.

Problematiku procesu změn kultury školy ukazuje následující obrázek, převzatý od Egera(2000, s.13)

Základní proces změn kultury školy:



Komentář:

- nutnost dosažení shody mezi stávající a strategicky potřebnou kulturou a zjištění výsledku konfrontace stávající a strategicky potřebné kultury,
- na základě výsledku kulturu pěstovat a nebo ji pouze vyladit, případně přetvořit.

Je třeba se zamyslet nad zásadní otázkou v problematice kultury školy a její změny a to: **„Proč a kdy měnit kulturu školy ?“**

- protože se změna očekává,

- dojde např. ke sloučení škol,
- škola přechází z jedné vývojové etapy do druhé,
- vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí,
- v neposlední řadě dochází k nesouladu mezi vžitou kulturou školy a strategicky potřebnou kulturou(např. při změně vize, poslání, cílů, strategie).

Zamýšlené změny v kultuře školy by měly vytvořit pracovní prostředí orientované na kvalitu a dobré výsledky procesu vzdělávání, na inovační změny v nabídce škol a na uspokojování potřeb a zájmů všech zákazníků a partnerů školy.

Odpověď na otázku: „**Jak měnit kulturu školy?**“ je velmi složitá, tvrdí Světlík (2006, s. 85), protože podmínky každé školy jsou jiné, jiní jsou lidé v ní pracující, jiné jsou sdílené hodnoty a postoje. Přesto však můžeme najít některé obecně platné postupy a nástroje, kterými můžeme vžitou kulturu měnit.

3. 4. 1 Realizace změn kultury školy

- závisí na tom, jak škola pracuje a které faktory na její práci působí.

Nositelem změn organizační kultury jsou obvykle všichni pracovníci firmy, iniciátorem změny kultury je obvykle manažer

(s velkou neformální autoritou).

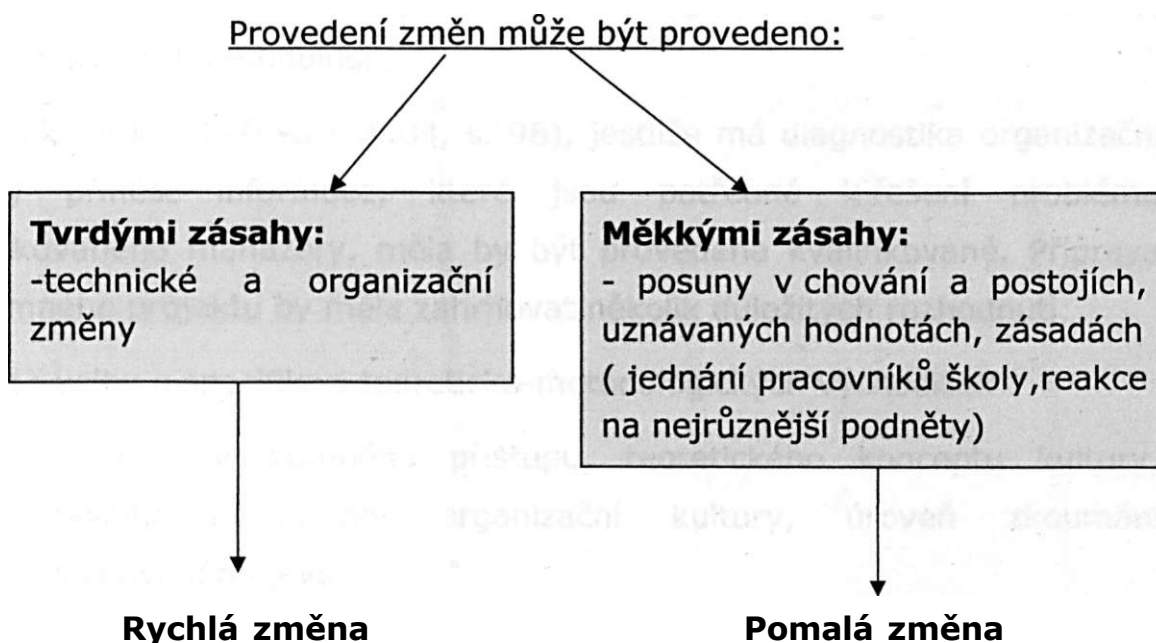
Základní předpoklady úspěchu změny kultury školy:

- + jasný smysl změny,
- + dostatek času na celý proces změny,
- + jasný signál zahajující změnu,
- + podpora zejména ze strany vedení organizace,

- + nerozměňování sil,
- + používání dílčích úspěchů k podpoře procesu změny.

Existují i předpoklady neúspěchu změny kultury:

- změna je chápána jako akt jednorázový a nikoliv jako dlouhodobý proces,
- nezájem těch, kterých se změna týká,
- nejasnost (složitost) v prezentaci cíle změny,
- vedení organizace nepřevzme zodpovědnost a dominantní roli v procesu změny,
- podcenění vlivu staré kultury.



Změna kultury neprobíhá okamžitě, ale v několika fázích, tvrdí Lukášová (2004, s. 119):

- 1) fáze rychlého posunu,
- 2) období skepse,

3) plynulá, trvalejší změna.

Kritickou se může stát druhá fáze procesu. Způsobuje ji nedostatečná rychlost změny a zklamání. Kultura se může vrátit do výchozího stavu.

Při řízení změny kultury školy by vedení školy mělo rozhodně začít od sebe, od stylu řízení, jít příkladem a pozitivně povzbuzovat ostatní.

3. 4. 2 Metody diagnostiky organizační kultury

K tomu, aby byla o obsahu organizační kultury získaná přesná a spolehlivá informace, musí být provedena diagnostika organizační kultury, opřená o kvalitní metodologii.

Jak tvrdí Lukášová (2004, s. 98), jestliže má diagnostika organizační kultury přinést informace, které jsou potřebné k řešení problému specifikovaného manažery, měla by být provedena kvalifikovaně. Příprava výzkumného projektu by měla zahrnovat několik důležitých rozhodnutí:

1) volbu a specifikaci teoreticko-metodologických východisek

-zvolení výzkumného přístupu, teoretického konceptu kultury, postihované prvky organizační kultury, úroveň zkoumání sledovaného jevu,

2) volbu výzkumných metod (metody sběru dat)

3) vymezení jednotky analýzy (organizace jako celek, subjednotky

v rámci organizace), velikost, složení a způsob výběru zkoumaných osob a způsob zpracování dat.

Analýza, audit nebo diagnostika kultury školy?

Analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností nějakého předmětu, jevu, nebo činnosti, tvrdí Kraus (2005, s. 51)- tedy i kultury školy.

Audit je prověřování, prověření stavu něčeho, kontrola, revize, tvrdí Kraus (2005, s.84) v rámci organizace je to zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování organizace, tedy i školy, jejich cílů a zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování, se záměrem identifikovat problémové okruhy, příležitosti a hrozby a doporučit plán činností směřující ke zdokonalení a zefektivnění procesu realizace zvolené strategie jako dominantního východiska a předpokladu pro zabezpečení její dlouhodobé perspektivy, tvrdí Tomek (1998, s. 64).

Diagnóza je rozbor příčin nějakého jevu, stavu, poškození apod., tvrdí Kraus (2005, s. 170). Jde o proces porozumění tomu, jak škola v současnosti funguje a poskytuje informace, které jsou nutné ke kvalitnímu výkonu podniku i k procesu provedení změn ve škole.

Vhodnými nástroji diagnostiky školy jsou rozbor dokumentů pozorování a dotazování, tvrdí Pfeiffer (1993, s. 82).

Jednou z velmi jednoduchých forem, která poskytuje základní informace o kultuře školy je **ANALÝZA KULTURY ŠKOLY PODLE PROJEVŮ JEJÍ MANIFESTACE**, převzatá od Jakubíkové na základě teorie Kulhavého(1999, s. 42):

| | Materiální manifestace | Nemateriální manifestace |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manifestace směrem ven | Budovy, hřiště, venkovní označení školy, nápisy, znak školy, vlajka školy, fasády, dveře, okna. Oblečení zaměstnanců ve škole, tiskoviny, dárkové předměty. | Vzdělávací program školy, školné, různé poplatky, chování zaměstnanců vůči veřejnosti, formy nabídky výuky, systém marketingové komunikace: propagace, public relation, publicita, přímý prodej, přímý marketing. |
| Manifestace směrem dovnitř | Vstupy, dvory, hřiště a jiné prostory, manifestace úspěchů školy, vnitřní prostory budovy, barvy, osvětlení, větrání, vybavení vnitřních prostor, informační systémy. | Klima(teplo školy, etika, sociální temperatura), vztah nadřízený- podřízený, formální a neformální komunikace uvnitř školy všemi směry, hodnota času, hrdinové, příběhy. |

Výběr metod zkoumání organizační kultury i výzkumných metod

(pozorování, dotazování, rozborů dokumentů) by měl být ponechán na rozhodnutí vedení školy, případně na specialitech zabývajících se auditem nebo diagnostikou kultury. Výsledkem by měl být jasný přehled o podnikové kultuře.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Cíl praktické části

Cílem praktické části je analýza a zmapování současného stavu kultury mateřských škol, pomocí postupného vyhodnocování jednotlivých oblastí s následným označením problematických částí.

4.2 Základní informace o provedeném průzkumu

Je zřejmé, že od roku 1989 dochází k podstatným změnám v kultuře našich škol, včetně mateřských, prakticky neustále. Otázkou je, zda tyto změny řídíme nebo zda o jejich řízení vůbec uvažujeme či se o ně snažíme.

Změna strategie je snadnější, na druhou stranu změna kultury snadná není a může trvat i několik let.

Dnes, kdy je změna strategie, v tomto případě zavedení ŠVP, daná zákonem, nemá management školy mnoho na výběr a musí začít uvažovat o změně či případném vylepšování kulturu školy se všemi problémy a riziky, které změna přináší.

Výchozím bodem je pak pochopení kultury organizace a zmapování současné situace.

Ke zjištění situace v oblasti kultury mateřských škol a její analýzy došlo prostřednictvím průzkumu -zadaným dotazníkem o hodnocení kultury školy převzatém od Egera(2000, s.22), (viz. Příloha č. 1) , ten má 16 položek a na pětistupňové škále hodnotili respondenti jednotlivé položky, které jsou blíže stručně specifikované.

Obsah dotazníku byl použit k hodnocení úrovně jednotlivých faktorů kultury mateřských škol, přičemž úroveň 1 je považována za nejnižší stupeň úrovně kultury a faktor č. 5 je považován za možný nejvyšší, ideální stav.

Dále byl výsledek výzkumu použit k celkovému zhodnocení úrovně kultury mateřských škol pomocí procent. Pomocí četnosti odpovědí byla také určena jedna výsledná průměrná hodnota, která nám pomohla označit problematická místa, na které se je třeba zaměřit.

Četnost jednotlivých odpovědí je uvedena v tabulce, která je součástí přílohy č. 2.

Podkladem pro zpracování bylo 66 odevzdaných vyplněných dotazníků.

4. 3 Analýza provedeného průzkumu

Průzkumné šetření bylo realizováno pomocí dotazníku (viz. příloha č 1).

Dotazník byl rozeslán elektronickou poštou 110 respondentům, kteří jsou vedoucími pracovníky mateřských škol.

Dotazník vyplnilo **66** respondentů, což je **60** % oslovených.

Následující graf znázorňuje poměr mezi dotazníky bez odpovědi a zodpovězenými dotazníky.

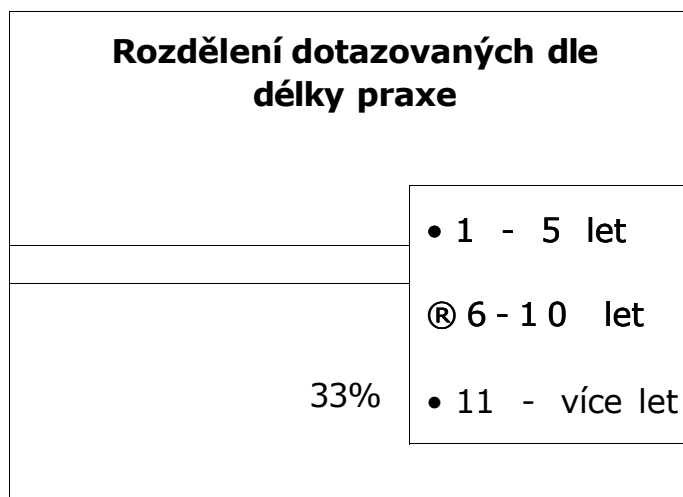


Dotazníkového šetření se zúčastnilo: 74% ředitelk mateřských škol a 26 % vedoucích odloučených pracovišť.

Následující graf znázorňuje poměr mezi ředitelkami mateřských škol a vedoucími odloučených pracovišť.

| Rozdělení dotazovaných dle funkce | |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none">• ředitelka MŠ |
| | <ul style="list-style-type: none">• vedoucí odloučeného pracoviště MŠ |

Následující graf dále uvádí počet let pedagogické praxe vedoucích pracovníků:



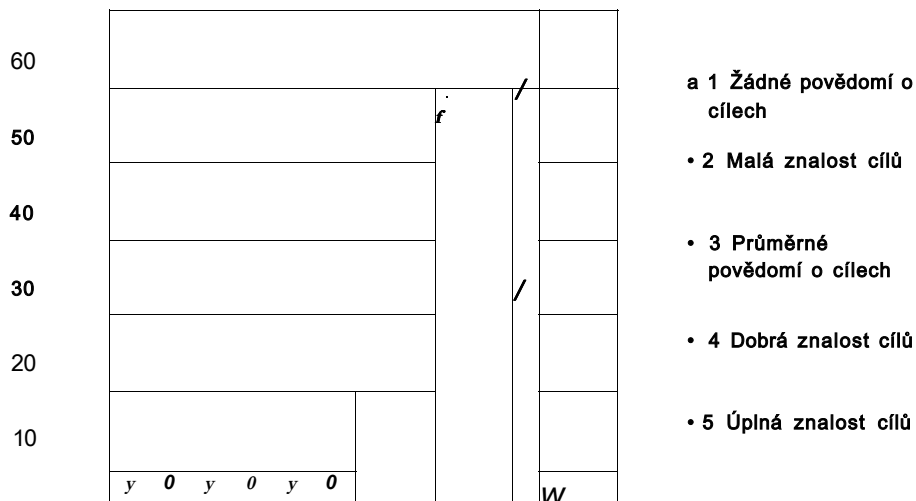
V dalším grafu je znázorněn poměr úrovně vzdělání vedoucích pracovníků v mateřské škole:



Tento graf nám poměrně dobře popisuje stav úrovně vzdělanosti vedoucích pracovníků mateřských škol v rámci požadované kvalifikace řídicích pracovníků ve školství. Dle této informace předpokládáme, že problematika kultury škol je téměř všem pracovníkům známá, neboť mají či právě získávají požadované vzdělání v rámci školského managementu.

11.

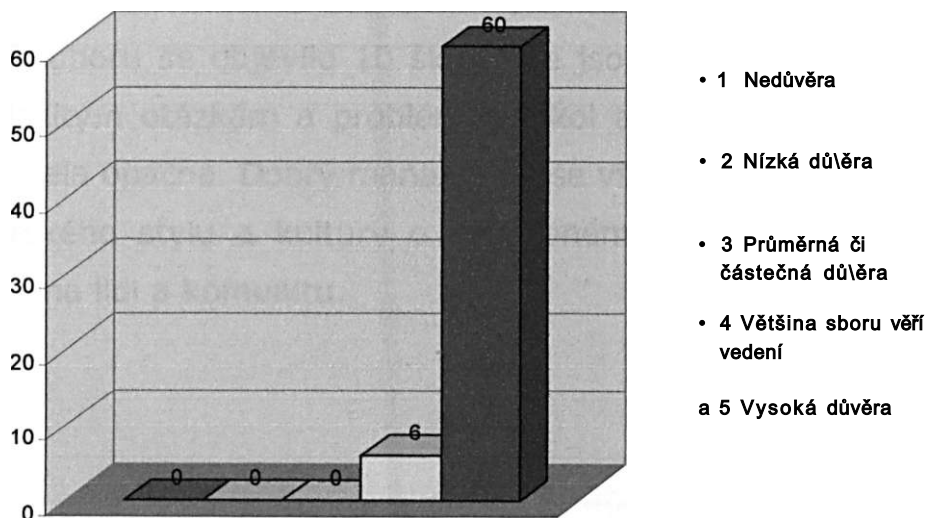
SPOLEČNÉ CÍLE



Sdílená vize a znalost společných cílů by měla být samozřejmostí při realizaci kurikulární reformy, která výrazně mění edukační proces mateřských škol. Výsledek nám ukazuje, že mateřské školy postupovaly dobře při vytváření svých ŠVP, nejdříve zvolili strategický rozvojový plán a na základě tohoto poté vytvářely své ŠVP. Společné cíle jsou jednou z položek, která dosáhla jednu z nejvyšších průměrných hodnot, a to **4,8**. Tento výsledek vypovídá o velmi vysoké úrovni strategického plánování v předškolním vzdělávání.

11.

DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY

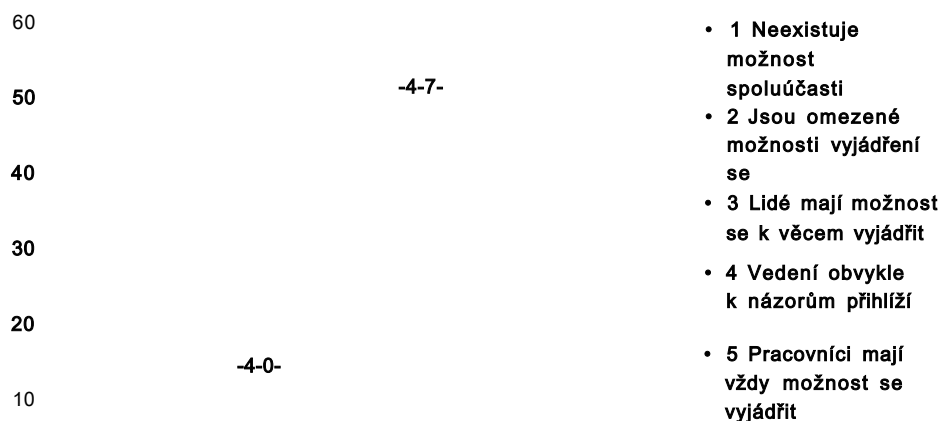


Důvěra ve vedení školy je jednou z hodnot řízení školy. Z dotazníku vyplývá, že je považována za velmi důležitou v rámci kultury školy a řízení.

Důvěra ve vedení školy dosáhla nejvyšší průměrnou hodnotu a to **4,9**.

3.

PREVLADAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM



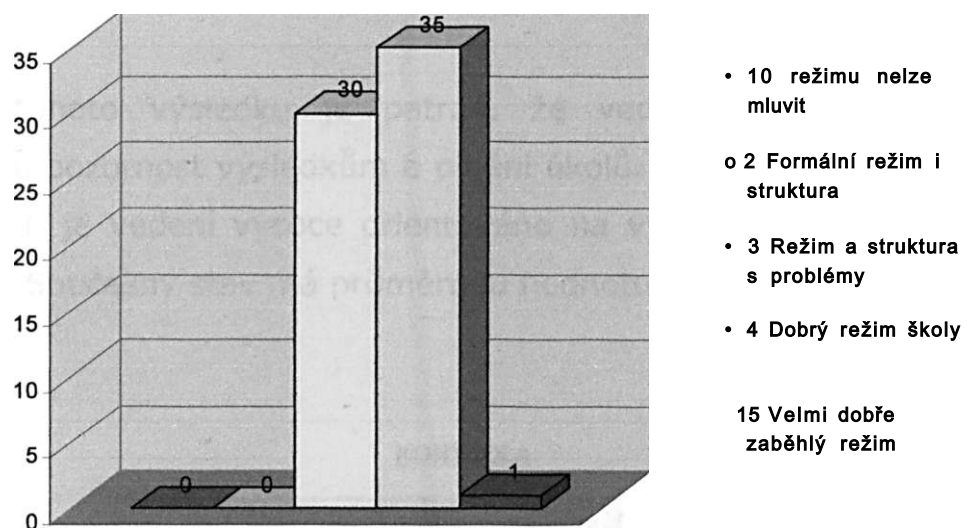
Řídící styl vedoucího pracovníka významným způsobem ovlivňuje kulturu školy. Tato položka měla jednu z nižších průměrných hodnot

s výsledkem 3,7. Tento výsledek vychází zřejmě z rozšířeného úhlu pohledu vedoucích pracovníků ve školství na styl řízení se zaměřením na lidi nebo na pracovní výkon.

V souboru se objevilo 10 škol, kde jsou omezené možnosti vyjádření se k důležitým otázkám a problémům škol ale naopak také 6 škol, kde je situace zcela opačná. Dobrý manažer by se však měl pokusit prostřednictvím manažerského stylu a kultury o vyváženém zaměření na výkon ale také zaměření na lidi a komunitu.

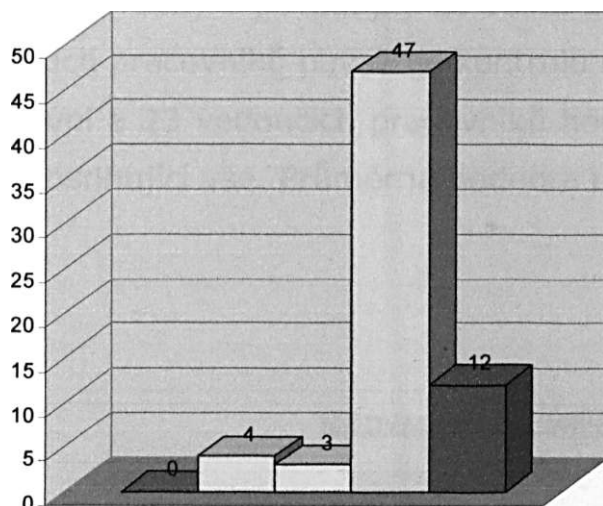
4.

REŽIM ŠKOLY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



Skoro polovina vedoucích pracovníků mateřských škol označila režim a organizační strukturu školy s některými problémy, klady a zápory, více jak polovina jej považuje za dobrý, s fungující organizační strukturou. Tato položka měla jednu z nižších průměrných hodnot s výsledkem 3,6.

ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY

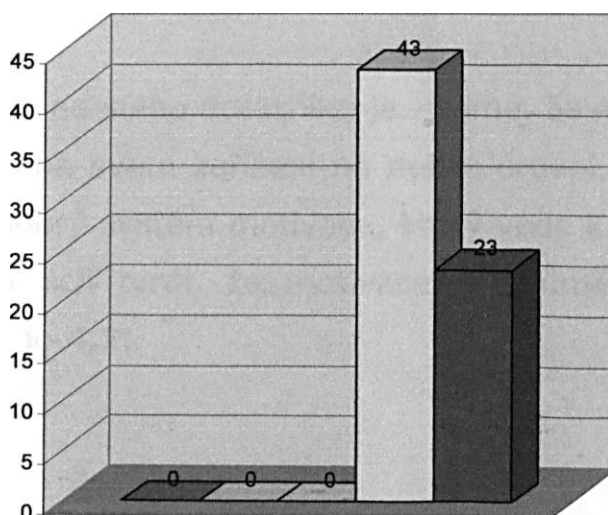


- 1 velmi nízká orientace na výkon
- 2 výsledky práce nejsou hlavní
- 3 Výsledky a výkony se sledují někdy
- 4 Výsledkům se věnuje pozornost
- 5 Škola je vysoce orientována na výkon

Z tohoto výsledku je patrné, že vedoucí pracovníci škol věnují náležitou pozornost výsledkům a plnění úkolů. Objevilo se dokonce 12 škol, u kterých je vedení vysoce orientováno na výkon a plnění úkolů se velmi sleduje. Současný stav má průměrnou hodnotu 4,0.

6.

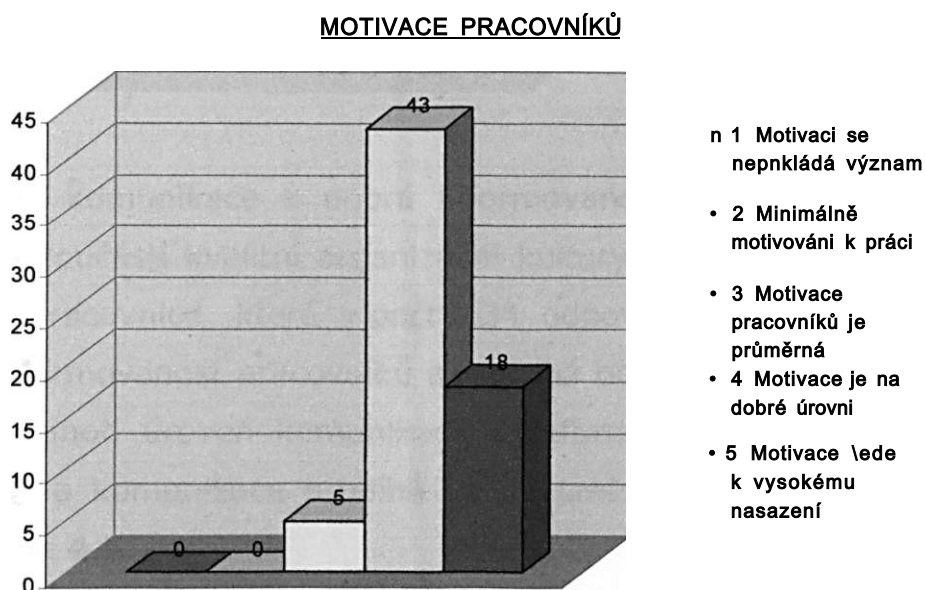
KONTROLA



- 1 Chybí účinná kontrola
- 2 Kontrola je zaměřena na viníky
- 3 Kontrola je průměrně přísná
- 4 Kontrola je na dobré úrovni
- 5 Kontrola je kvalitní, postihuje vše

Je nepochybné, že kontrolní činnost používají vedoucí pracovníci jako formu zpětné vazby a považují ji za velmi důležitou. Z dotazníku vyplývá, že 43 vedoucích pracovníků považuje kontrolu na svém pracovišti za dobrou, na dobré úrovni a 23 vedoucích pracovníků hodnotí svou kontrolní činnost jako kvalitní, postihující vše. Průměrná hodnota u tohoto souboru činí **4,3**.

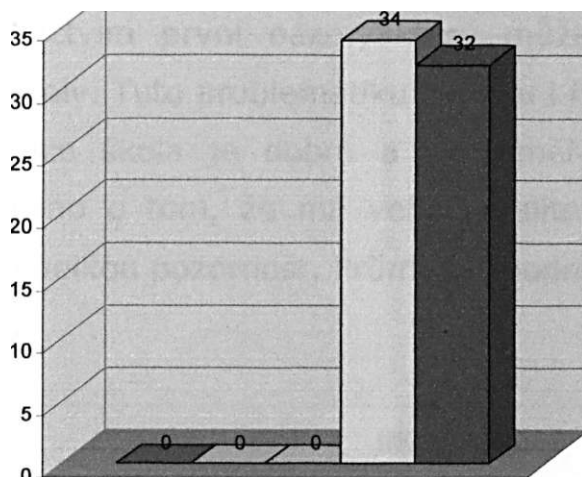
7.



Z uvedeného dotazníku je zřejmé, že 43 vedoucích pracovníků označilo motivaci na svém zařízení na dobré úrovni, 18 vedoucích pracovníků tvrdí, že má dobrý systém motivace, který vede k vysokému pracovnímu nasazení^a jen 5 jich tvrdí, že motivace je průměrná. Průměrná hodnota tohoto souboru je **4,2**.

11.

KOMUNIKACE A INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY



- o 1 Minimální informovanost
- 2 Špatná informovanost
- 3 Střední informovanost
- 4 Dobrá informovanost
- 5 Výborná informovanost

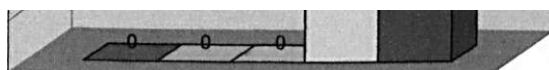
Vzájemná komunikace a dobrá informovanost všech pracovníků školy je nedílnou součástí kvalitní organizační kultury. Toto si uvědomují i oslovené vedoucí pracovnice, které v počtu 34 odpovídají, že na jejich školách je dobrá informovanost pracovníků a probíhá bezproblémová komunikace a 32 z nich hodnotí úroveň komunikace a informovanosti na pracovištích jako výbornou a komunikace probíhá všemi směry. Průměrná hodnota tohoto souboru je **4,5**.

9.

KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI

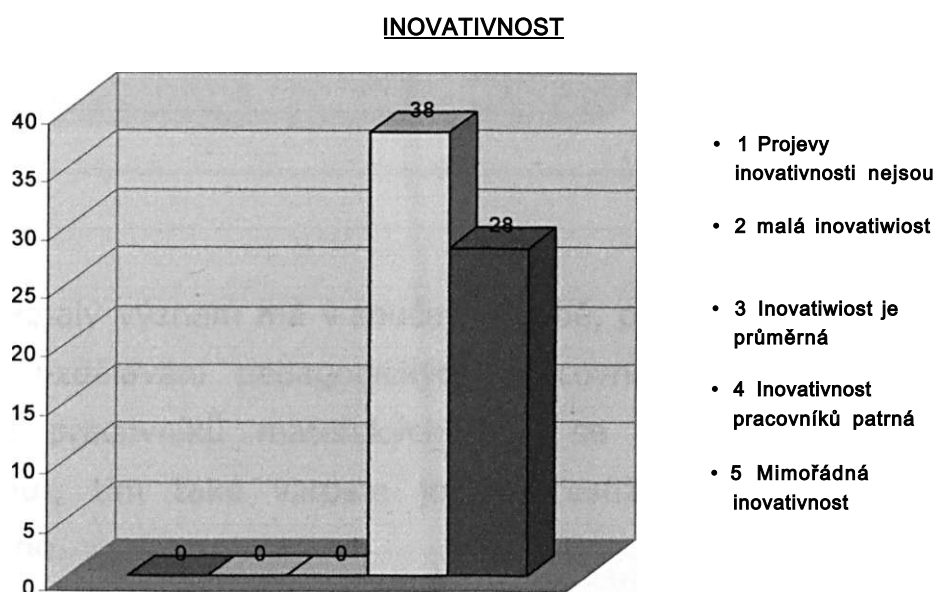


- 1 Nedostatečná
- 2 podprůměrná
- 3 dostatečná
- 4 dobrá
- 5 Velmi kvalitní



Komunikace školy s okolím a rodiči je jedním z nemateriálních projevů organizační kultury, se kterou se potencionální žáci a rodiče seznamují mnohem dříve než s materiálními projevy a vytvářejí si jejím prostřednictvím první názor, který může ovlivnit jejich rozhodování při výběru školy. Tuto problematiku chápou i ředitelky školy, z nichž 40 tvrdí, že komunikace škola je dobrá a je zaměřená na rodiče, a dalších 26 je přesvědčeno o tom, že má velmi kvalitní komunikaci zejména s rodiči a věnuje jí velkou pozornost. Průměrná hodnota tohoto souboru je **4,4**.

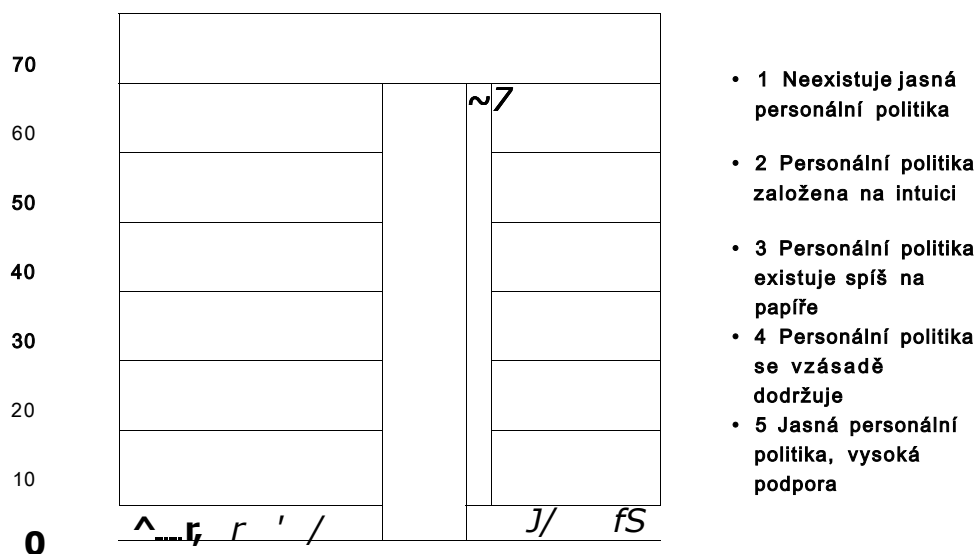
10.



Inovativnost jako jedna z cest k neustálému zlepšování kultury školy. Otevírá nové cesty k poznání a objevování nového, nepoznaného. Výsledek nám demonstruje fakt, že pro mateřské školy je přímo charakteristické neustále něco objevovat a poznávat, to je činí jedinečnými. Z průzkumu vyplývá, že 38 vedoucích pracovníků považuje inovativnost pracovníků na svém pracovišti patrnou a ceněnou a 28 pracovníků hodnotí své pracoviště jako mimořádně inovativní a školu považuje za průkopníka. Tento soubor má průměrnou hodnotu **4,4**.

11.

ROZVOJ UČITELŮ



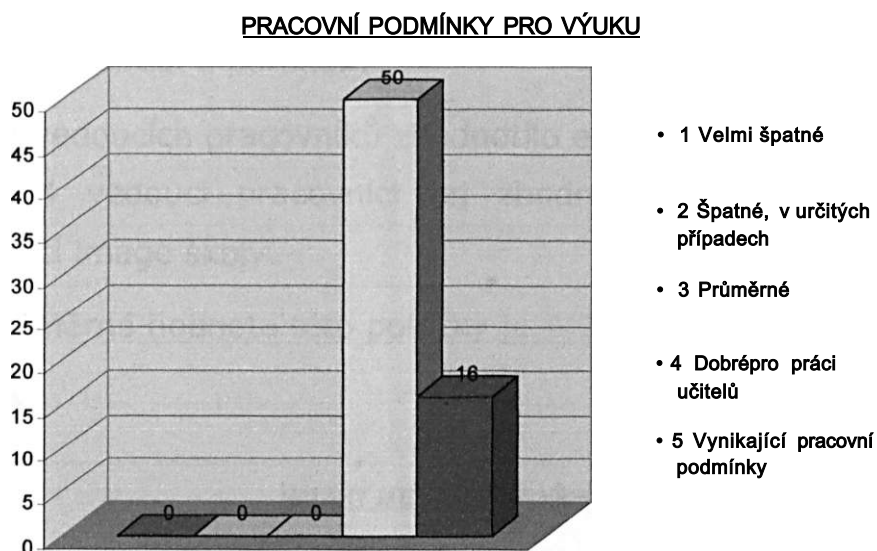
Nemalý význam má v současné době, po zavádění ŠVP, rozvoj učitelů a další vzdělávání pedagogických pracovníků. Čím vyšší a odbornější vzdělání pracovníků mateřských škol se podaří v následujících letech dosáhnout, tím také vzroste jejich prestiž a kultura mateřských škol všeobecně.

61 vedoucích pracovníků označilo svoji personální politiku za jasnou a podporující další vzdělávání pedagogických pracovníků.

5 vedoucích pracovníků vysoce podporuje rozvojových pracovníků a další vzdělávání pedagogických pracovníků.

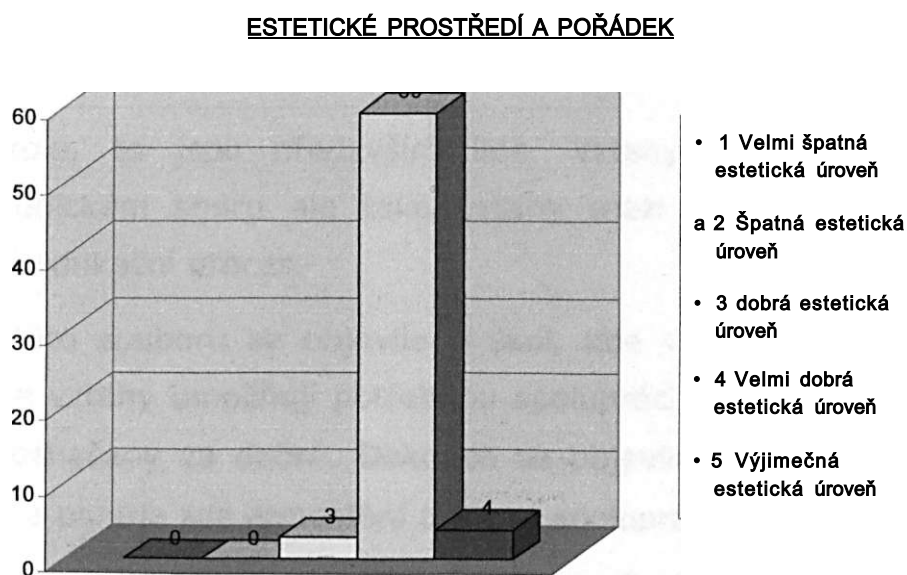
Průměrná hodnota tohoto souboru je **4,1**.

11.



50 vedoucích pracovníků mateřských škol je přesvědčeno, že vytváří dobré pracovní podmínky pro práci učitelů a 16 z nich je přesvědčeno, že vytváří dokonce vynikající podmínky. Tato položka měla průměrnou hodnotu **4,2**.

13.



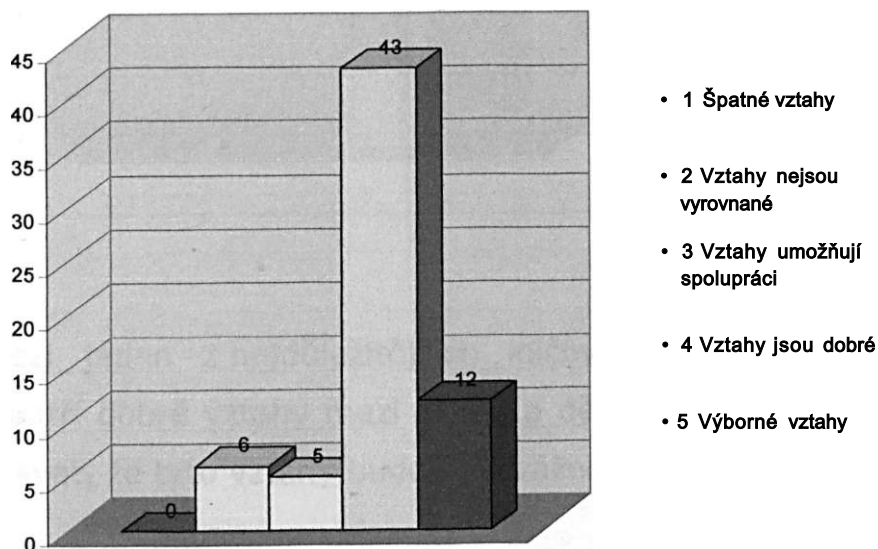
Charakteristickým znakem, který vytváří kulturu mateřských škol, je estetické prostředí a pořádek.

59 vedoucích pracovníků zhodnotilo estetickou úroveň školy jako velmi dobrou, 4 vedoucí pracovníci jej zhodnotili dokonce jako výjimečnou, podporující image školy.

Průměrná hodnota této položky je **4,0**.

14.

VZTAHY MEZI PRACOVNÍKY



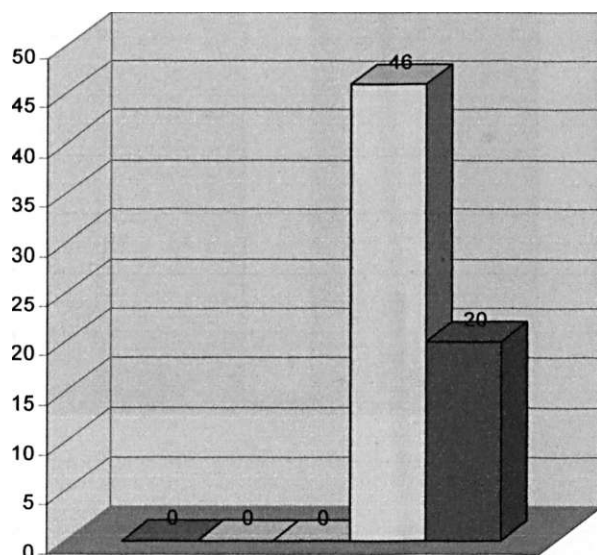
Škola, to jsou především lidé. Vztahy uvnitř školy a zejména v pedagogickém sboru ale také vztahy mezi učiteli a dětmi významně ovlivňují edukační proces.

V toto souboru se objevilo 6 škol, kde vztahy nejsou vyrovnané, 5 škol, kde vztahy umožňují potřebnou spolupráci, ale také 43 škol, kde jsou vztahy označeny za dobré. Dokonce se objevilo 12 škol, kde jsou vztahy výborné a panuje zde atmosféra týmové spolupráce.

Tato položka měla jednu z nižších průměrných hodnot s výsledkem **3,9**.

11.

VZTAHY MEZI UČITELI A DĚTMI



- 1 Vztahy jsou špatné
- 2 Vztahy by mohly být lepší
- 3 Interakce je průměrná
- 4 Dobré vztahy
- 5 Výborné vztahy

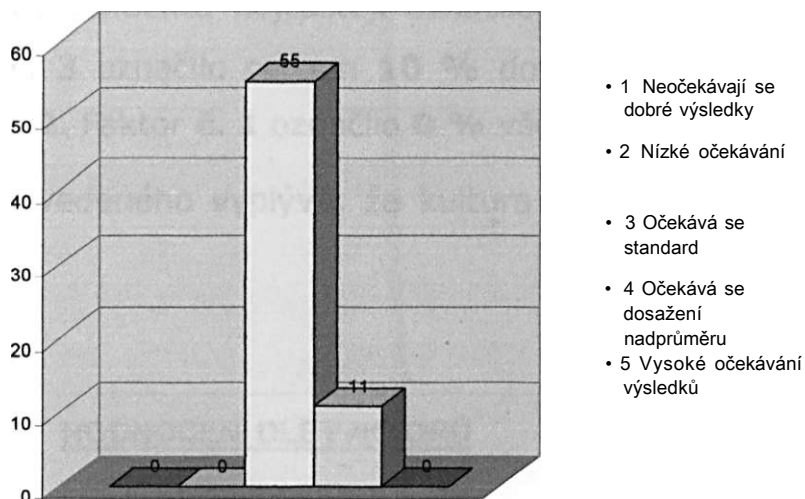
Mezi jeden z nejdůležitějších klíčových komponentů pro edukační proces patří dobré vztahy mezi učiteli a dětmi. V předškolním vzdělávání se dá očekávat, že tyto vztahy budou převážně bez problémů.

46 škol hodnotilo úroveň svých vztahů mezi učiteli a dětmi jako dobré, přispívající ke vzdělání a 20 škol hodnotilo úroveň svých vztahů jako výbornou.

Průměrná hodnota této položky je **4,3**.

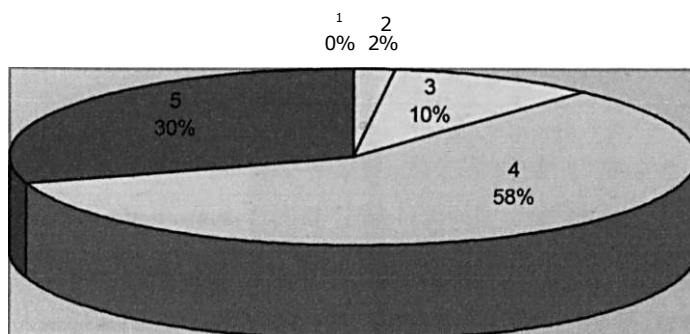
11.

OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ



Výstup této položky je zajímavý právě pro období implementace kurikulární reformy. Průměrná hodnota u této položky byla nejslabší a to s výsledkem **3,2**. To ale může u mateřských škol znamenat dle specifických podmínek hodně, jelikož stupeň 3 ve škále = očekává se dosažení standardu.

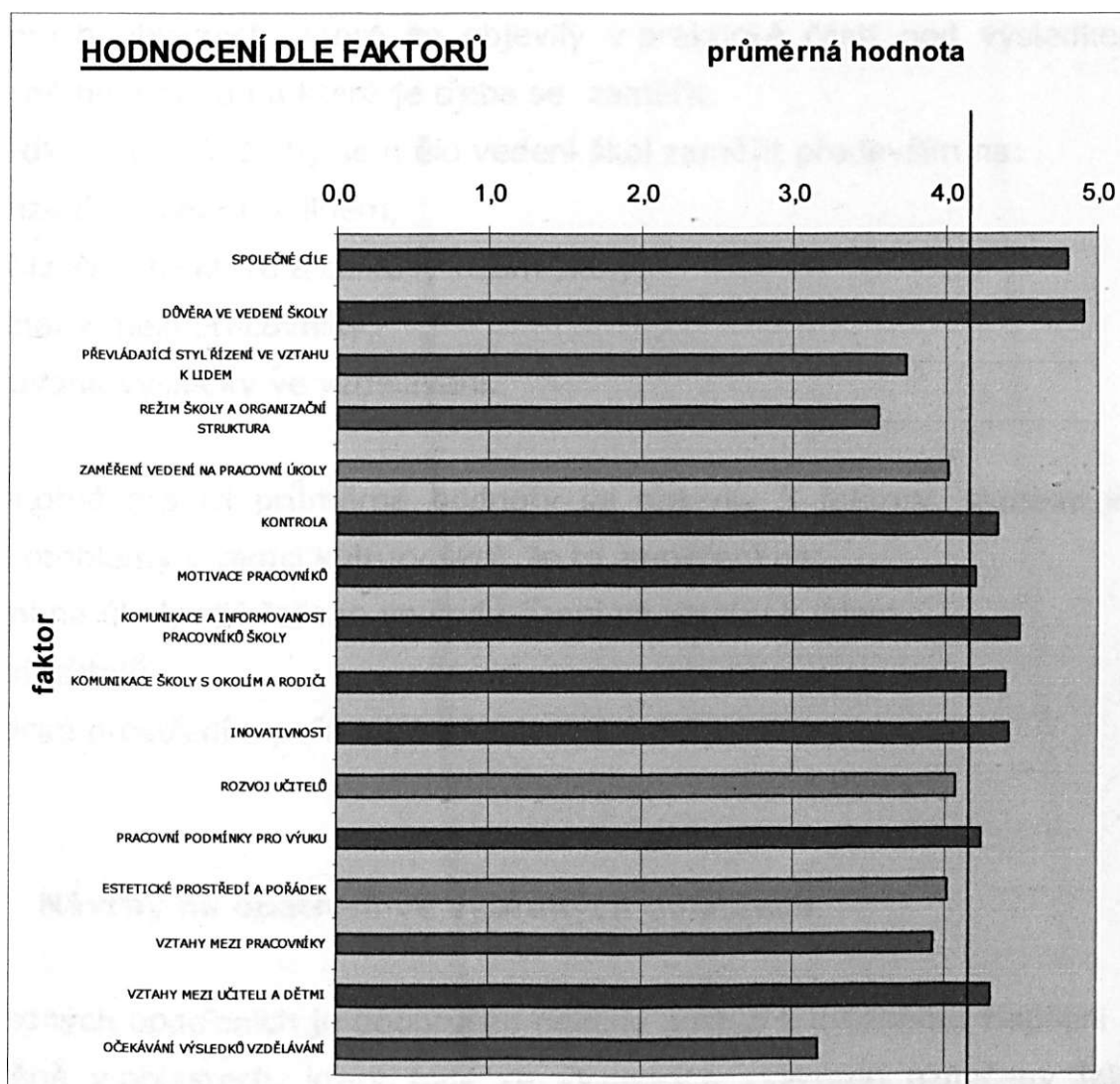
celkové vyhodnocení analýzy kultury MŠ



Celkový stav kultury mateřských škol, procentuelně znázorněný na výše uvedeném grafu.

Plných **58 %** označených faktorů **č. 4** z uvedeného dotazníku, dalších **30 %** respondentů nejčastěji označilo ve svých odpovědích faktor **č. 5** . Faktor **č. 3** označilo celkem **10 %** dotazovaných a pouhá **2 %** označila faktor **č. 2**. Faktor **č. 1** označilo **0 %** všech dotazovaných.

Z uvedeného vyplývá, že kultura mateřských škol je na velmi dobré úrovni.



Dle četnosti odpovědí na dané otázky v uvedeném dotazníku vznikla průměrná hodnota celkové úrovně kultury mateřských škol, **kteřá dosáhla úrovně 4,2.**

Na základě tohoto výsledku byl vytvořen graf, který znázorňuje oblasti, ve kterých je úroveň některých faktorů nad průměrnou hodnotou, ale také oblasti, kde se průměrné hodnoty nedosáhlo a na ty je třeba se zaměřit.

4. 4 Zhodnocení praktické části

Po vyhodnocení praktické části se ukazuje, že kultura mateřských škol je na velmi dobré úrovni- nicméně se ukazuje nutnost změn či zlepšení v některých oblastech, které se objevily v praktické části pod výsledkem průměrné hodnoty a na které je třeba se zaměřit.

Z výsledků vyplývá, že by se mělo vedení škol zaměřit především na:

- styl řízení ve vztahu k lidem,
- organizační strukturu a celkový režim školy,
- na vztahy mezi pracovníky,
- očekávané výsledky ve vzdělávání.

Na samotné hranici průměrné hodnoty se objevily 3 faktory, signalizující možné problémy v rámci kultury škol. Je to zaměření na:

- vedení na úkoly- již řešeno ve stylu řízení ve vztahu k lidem
- rozvoj učitelů,
- estetické prostředí a pořádek ve škole.

4. 5 Návrhy na opatření ve vybraných oblastech:

V následných opatřeních je doporučen obecný postup k možnému zlepšení či ke změně v oblastech, který byly ve výsledcích výzkumu označeny jako problematické.

● Styl řízení ve vztahu k lidem

- v předškolním vzdělávání jde zejména o styl řízení, který podporuje zájem na kvalitních výsledcích, celý sbor by měl společně sdílet hodnoty, vzájemně spolupracovat, být osobně zaujat. Společné zájmy a cíle by měl vedoucí pracovník upřednostňovat před přísnou kontrolou.
- umět strhnout spolupracovníky k potřebné práci, vytvářet mezi pracovníky a vedením harmonické vztahy,
- ředitelka by měla být odborně způsobilá, její charakterové a volní vlastnosti by měly být na vysoké úrovni.

● organizační strukturu a celkový režim školy

- mít jasné cíle a funkce a vědět čeho je třeba dosáhnout a jakým způsobem,
- jasná koncepce školy, kvalitní ŠVP,
- uplatnění decentralizačního řízení, kde je důležitý lidský faktor, osobní zodpovědnost a kde je hlavním obsahem komunikace především informace a rada,
- kde autorita ředitelky vychází především z jejích osobních a profesionálních kvalit.

Dále dobré řízení kontroly, hodnocení, sebehodnocení, evaluace a schopnosti přizpůsobovat se novým podmínkám a pružně řešit i odstraňovat nežádoucí jevy.

Nezbytnou vlastností dobrého ředitele je celostní pohled na školu, neměl by se soustředit pouze na určitou oblast (ekonomickou, výchovně- vzdělávací či mimoškolní, apod.)

● **vztahy mezi pracovníky**

- vytváření pozitivního, sociálněpsychologického klimatu školy,
- zdroje rozporů a konfliktů jsou minimální,
- fungují dobré mezilidské vztahy, ve kterých jde především o posílení pocitu sounáležitosti a odpovědnosti pedagogů vůči škole,
- otevřená komunikace, při níž by vedení mělo hledat nová spojení, nové formy a prostředky komunikace ve vztahu k vlastním zaměstnancům,
- ochota ke spolupráci,
- morální zásady.

● **očekávané výsledky ve vzdělávání**

- v rámci kurikulární reformy a zavádění ŠVP jsou očekávané výsledky ve vzdělávání nízko hodnoceny.

Aby došlo ke zlepšení, je třeba zavést dobrý hodnotící systém a stanovení objektivních kritérií, které umožní zjistit výstupní rozsah dovedností a kompetencí dětí předškolního věku. Je třeba také zavést evaluaci ŠVP a případné zjištěné nedostatky mohou být důvodem ke změnám.

Dobrým námětem by mohlo být i hodnocení rodičů na konci předškolního vzdělávání, zdali mateřská škola jejich očekávání splnila.

● **rozvoj učitelů**

- zejména zavádění ŠVP je spojeno s vysokým požadavkem na další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- soustavné další vzdělávání pedagogických pracovníků spojené

- s účinným přenesením do praxe,
- vytvoření plánu dalšího vzdělávání, za jehož organizaci zodpovídá ředitel školy(tuto povinnost mu ukládá zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, § 24 ods. 3.)
 - plán rozvoje lidských zdrojů by měl být součástí strategického plánu rozvoje školy a měl by být plánován na základě identifikace vzdělávacích potřeb školy,
 - měl by se též zaměřit na rozvoj schopností pracovníků, pomoc pracovníkům k jejich rozvoji a růstu v organizaci, měl by uspokojovat potřeby pracovníků i organizace a zajistit tak spokojenost pracovníků v organizaci, tvrdí Eger (2006, s. 67).

● **estetické prostředí a pořádek ve škole**

- podílí se na image školy, dovytváří její celkový obraz, který působí na okolí školy (děti, rodiče, pracovníky),
- je také vizuálním symbolem a projevem kultury školy,
- v neposlední řadě by mělo být zejména v předškolních zařízeních estetické prostředí co nejpodnětnější,
- podmínkou je tedy mít zaujaté a schopné pracovníky, kteří si uvědomují důležitost estetického prostředí školy
- mateřské školy jsou v této oblasti velmi pečlivé, uvědomují si důležitost estetického prostředí a převážně nemají v tomto směru problémy.

5 Závěr

Z průzkumu vyplývá, že vedoucí pracovní mateřských škol mají povědomí o kultuře školy, dalo by se i říci, že v porovnání s dalšími stupni škol je kultura mateřských škol na vysoké úrovni. Je to snad dáno i tím, že

mateřské školy započaly reformu svého vzdělávání uskutečňovat o něco dříve než další stupně škol, a jsou tedy o něco „ napřed“.

Každá kultura školy je specifická a je to snad především dáno tím, že je tvořena lidmi, kdy každý člověk, který se podílí na vzdělávání a na činnosti školy s sebou přináší vlastní systém hodnot, norem, zkušeností a postojů.

Snad proto mě zaujala problematika kultury školy v období převratných změn, zavádění školních vzdělávacích programů, které přinesly školám toliko vytouženou samostatnost při jejich vytváření a tím také ovlivnění kultury školy.

Změna kultury je dlouhodobý, nepřetržitý proces, a tak i když jsme se vydali dobrým směrem, je pro její dokončení nutná trpělivost, vytrvalost až tvrdošijnost vedení školy. Ta však někdy, v tak dlouhodobém procesu změny kultury, nestačí. Je třeba stále sledovat probíhající změny a analyzovat je, následně je pak porovnávat s výchozím a cílovým stavem. Přeji všem vedoucím pracovníkům, nejenom v předškolním vzdělávání, aby měli hodně trpělivosti, vytrvalosti, odhodlanosti a tvrdošijnosti a změnu přijali jako jedinou jistotu, která nás provází dnešní dobou.

6. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BEČVÁŘOVÁ, Z. Současná mateřská škola a její řízení. Praha: Portál, 2003.
ISBN 80-7178-537-7

ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu.
Pedagogická fakulta Centrum školského managementu, ÚPRPŠ, Univerzita
Karlova, 2003

DONELLY, J.H.Jr ; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. Management.
Grada, 1997.
ISBN 80-7169-422-3

EGER, L. Co nám říká aktuální hodnocení kultur škol [cit. 11.září 2007]
Sekce: školský management.
Dostupné na WWW: < [http:// www.ucitelske-listv.cz](http://www.ucitelske-listv.cz)>

EGER, L. Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu
Plzeň: Nakladatelství Fraus, 2006. ISBN 80-7238-583-6

EGER, L.; JAKUBÍKOVÁ D. Kultura školy. Studijní texty pro distanční
studium. Technická univerzita v Liberci, Fakulta pedagogická, Liberec 2000.
ISBN 80-7083-441-2.

HAYES, N. Psychologie týmové práce. Praha: Portál, 2005.

ISBN 80-7178-983-6

JAKUBÍKOVÁ, D. Kultura školy. Školský management I. Cheb: ZČU, 1999.

KOLEKTIV AUTORŮ pod vedením KRAUSE, J. Slovník cizích slov.

Academia Praha, 2006

ISBN 80-200-1415-2

LUKÁŠOVA, R.; NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. Praha: Grada, 2004.

ISBN 80-247-0648-2

NOVÝ, I. ; Podniková kultura a její identita. VŠE Praha, 1993.

PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

SLAVÍKOVÁ, L. Řízení školy a pedagogického procesu. Brno: Paido, 2003.

ISBN 80-7315-057-3.

SOUČEK, Z. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. Praha: Professional Publishing, 2003.

ISBN 80-86419-47-9

SVĚTLÍK, J. Marketing školy. Ekka Zlín, 1996. ISBN 80-902200-8-8

SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy. Aspi, 2006.

ISBN 80-7357-176-5

TOMEK, J. Základy strategického marketingu. Plzeň: ZČV, 1998.

6 PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Vážené paní ředitelky, milé kolegyně,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku k závěrečné bakalářské práci na téma „ Analýza kultury mateřských škol- cesta ke zlepšení či změně organizační kultury ". Dotazník je anonymní, výsledky budou použity pouze k průzkumu jako podklad pro zpracování bakalářské práce. Časová náročnost pro vyplnění dotazníku je cca 10 minut.

Dotazník zašlete prosím na e-mailovou adresu: msl7.lbc@volnv.cz nebo na p.cermakoval23@seznam.cz

Děkuji Vám za ochotu, vstřícnost a Váš čas, který jste věnovali při vyplnění dotazníku.

Petra Čermáková
Mateřská škola „Sluníčko" Liberec
Bezová 274/1, Liberec 13
460 14.

Dotazník pro ředitelky mateřských škol

Funkce:

Délka praxe:

Označte křížkem do příslušného pole

| | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| ředitelka MŠ | <input type="checkbox"/> | 1 - 5 let | <input type="checkbox"/> |
| vedoucí odloučeného pracoviště MŠ | <input type="checkbox"/> | 6 - 10 let | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | 11 a více let | <input type="checkbox"/> |

Vzdělání v rámci požadované kvalifikace na výkon vedoucího pracovníka ve školství:

Označte křížkem do příslušného pole

| | | | |
|------------------------------------------|--|-----------------|--|
| Středoškolské | | Funkční studium | |
| Bakalářské studium školského managementu | | Jiné | |
| Studuji VŠ obor školský management | | | |

Dotazník pro hodnocení kultury školy

Pokyny: Křížkem (X) do příslušného pole s textem označte Vaše hodnocení faktoru, přičemž 1 je faktorem nejslabším a 5 je faktorem nejsilnějším, označujícím ideální stav.

| FAKTOR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.SPOLEČNÉ CÍLE | Žádné povědomí o cílech školy, neúčast na plánování | Malá znalost cílů a nízká účast na plánování | Průměrné povědomí o cílech, možnost účasti na plánování | Dobrá znalost cílů, účast na společném plánování | Úplná znalost společných cílů, jasná orientace, společný plán |
| 2.DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY | Nedůvěra ve vedení školy | Nízká důvěra ve vedení školy | Průměrná či částečná důvěra ve vedení školy | Většina sboru věří vedení školy | Vysoká důvěra ve vedení školy |
| 3.PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM | Neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování | Jsou omezené možnosti vyjádření se, názory jiných se berou v úvahu jen zřídka | Lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, někdy je to bráno v úvahu při rozhodování | Vedení obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží a využívá je i při rozhodování | Pracovníci mají vždy možnost se vyjádřit k důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout v základních věcech |

| | | | | | |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | | konsensu |
| 4.REŽIM ŠKOLY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA | 0 režimu nelze mluvit, nefunkční struktura | Formální režim i struktura nejsou dodržovány delegování nefunguje | Režim a struktura s některými problémy, klady i zápory | Dobrá režim školy s fungující organizační strukturou | Velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim, funkční struktura včetně delegování pravomocí |
| 5.ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY | Je zde velmi nízká orientace na výkon | Výkonové ukazatele a výsledky práce nejsou hlavní | Výsledky a výkony se sledují někdy více někdy méně | Výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitá pozornost | Škola je vysoce orientována na výkon, plnění úkolů se velmi sleduje |
| 6.KONTROLA | Chybí účinná kontrola téměř všeho a všech | Kontrola je zaměřena pouze na vyhledávání viníků | Kontrola je průměrně přísná a intenzivní s průměrným zaměřením na všechny | Kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problémů nejen viníci | Kontrola je systematická a kvalitní zaměřená na hledání příčin i na prevenci, postihuje vše |
| 7. MOTIVACE PRACOVNÍKŮ | Motivaci se nepřikládá žádný význam | Lidé jsou minimálně motivováni k práci | Motivace pracovníků je průměrná | Motivace pracovníků je na dobré úrovni | Motivace ve škole vede k vysokému nasazení, má systém |
| 8.KOMUNIKACE A INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY | Minimální informovanost, závažné problémy v | Špatná informovanost, důležité informace | Střední informovanost, občas se objevuje | Dobrá informovanost, pracovníci mají | Výborná informovanost, komunikace probíhá |

| | | | | | |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| | komunikaci | dost často chybí | zadržování určitých informací | potřebné informace, komunikace bez problémů | jak shora dolů tak zdola nahoru i horizontálně |
| 9. KOMUNIKACE ŠKOLY SOKOLÍM A RODIČI | Nedostatečná vykazuje řadu nedostatků a nedorozumění | Škola se jí věnuje málo, je podporově-měrná | Je asi dostatečná jsou zde příležitosti pro zlepšení | Je dobrá, zaměřená především na rodiče | Velmi kvalitní, škola věnuje velkou pozornost komunikaci s partnery a zejména s rodiči |
| 10. INOVATIVNOST | Projevy inovativnosti i prakticky nejsou, není podpora | Inovativnost pracovníků se nevyžaduje malá inovativnost | Inovativnost je jen průměrná, vyvolaná naléhavou nutností | Inovativnost pracovníků je všude patrná, je ceněná | Mimořádná inovativnost, škola je považována za průkopníka |
| 11. ROZVOJ UČITELŮ | Neexistuje jasná personální politika, DVPP (viz další vzdělávání pedagogických pracovníků) se nepodporuje | Personální politika je založena na intuici, DVPP téměř neprobíhá | Personální politika existuje spíše na papíře, v praxi se hodně porušuje, DVPP se příkládá malý význam | Jasná personální politika, která se v zásadě dodržuje a podporuje včetně DVPP | Jasná personální politika, vysoká podpora rozvoje učitelů a DVPP |
| _12. PRACOVNÍ | Velmi | Špatné, | Průměrné, | Dobré | Vynikající |

| | | | | | |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| PODMÍNKY PRO VÝUKU | špatné, neodpovídají zákonným normám | v určitých případech neodpovídají normám | něco by mohlo být určitě lepší | pracovní podmínky pro práci učitelů | pracovní podmínky, které berou v úvahu i individuální potřeby pracovníků |
| 13. ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK | Velmi špatná estetická úroveň, nepořádek až špína | Špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem | Vcelku dobrá estetická úroveň, čistota | Velmi dobrá estetická úroveň, bez problémů | Výjimečná estetická úroveň pracovišť i pracovníků, která podporuje image |
| 14. VZTAHY MEZI PRACOVNÍKY | Špatné vztahy, některé až nepřátelské | Vztahy nejsou vyrovnané, spolupráce nízká | Vztahy umožňují potřebnou spolupráci | Vztahy jsou dobré, pracovníci spolupracují | Výborné vztahy, atmosféra týmové spolupráce |
| 15. VZTAHY MEZI UČITELI A DĚTMI | Vztahy jsou špatné, vyskytují se i závažné problémy | Vztahy by mohly být lepší, často se vyskytují problémy | Interakce je průměrná s výkyvy na obě strany | Dobré vztahy přispívají k pohodě při vzdělávání | Výborné vztahy a atmosféra důvěry přispívají k výsledkům |
| 16. OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ | Neočekávají se dobré výsledky, nezájem | Nízké očekávání výsledků vzdělávání | Očekává se dosažení standardu | Očekává se dosažení nadprůměrných výsledků | Vysoké očekávání výborných a vynikajících výsledků |

Příloha č. 2

| FAKTOR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Průměrná hodnota |
|---------------------------------------------|---|----|----|----|----|------------------|
| SPOLEČNÉ CÍLE | 0 | 0 | 0 | 13 | 53 | 4,8 |
| DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY | 0 | 0 | 0 | 6 | 60 | 4,9 |
| PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM | 0 | 10 | 3 | 47 | 6 | 3,7 |
| REŽIM ŠKOLY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA | 0 | 0 | 30 | 35 | 1 | 3,6 |
| ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY | 0 | 4 | 3 | 47 | 12 | 4,0 |
| KONTROLA | 0 | 0 | 0 | 43 | 23 | 4,3 |
| MOTIVACE PRACOVNÍKŮ | 0 | 0 | 5 | 43 | 18 | 4,2 |
| KOMUNIKACE A INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY | 0 | 0 | 0 | 34 | 32 | 4,5 |
| KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI | 0 | 0 | 0 | 40 | 26 | 4,4 |
| INOATIVNOST | 0 | 0 | 0 | 38 | 28 | 4,4 |
| ROZVOJ UČITELŮ | 0 | 0 | 0 | 61 | 5 | 4,1 |
| PRACOVNÍ PODMÍNKY PRO VÝUKU | 0 | 0 | 0 | 50 | 16 | 4,2 |
| ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK | 0 | 0 | 3 | 59 | 4 | 4,0 |
| VZTAHY MEZI PRACOVNÍKY | 0 | 6 | 5 | 43 | 12 | 3,9 |
| VZTAHY MEZI UČITELI A DĚTMI | 0 | 0 | 0 | 46 | 20 | 4,3 |
| OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ | 0 | 0 | 55 | 11 | 0 | 3,2 |

suma hodnocení 0 20 104 616 316 _____ 4²