

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

**Změna kultury školy po nástupu ředitelky
mateřské školy do funkce**

Dita Balcarová

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jiří Trunda

Studijní program: Specializace v pedagogice

Školský management

2012

Čestné prohlášení

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

Datum: 12. dubna 2012

.....
Dita Balcarová

Poděkování

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

NÁZEV:

Změna kultury školy po nástupu ředitelky mateřské školy do funkce.

AUTOR:

Dita Balcarová

KATEDRA:

Centrum školského managementu

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Bc. Jiří Trunda

Abstrakt

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

Ve výzkumné části bylo úkolem zjistit současný stav kultury školy vybrané organizace. Snahou bylo pomocí analýzy dat identifikovat problematické faktory kultury školy a zjistit, jak nastartovat vhodné procesy vedoucí ke změně kultury školy. Otázkou bylo též, zda do těchto procesů zapojit i zaměstnance školy, nebo zda je tento obtížný úkol pouze na ředitelce školy.

Odpověď na otázku „*Jak změnit kulturu školy?*“ je jistě velmi složitá, protože podmínky každé školy jsou samozřejmě jiné, jini jsou lidé, kteří ve škole pracují a v neposlední řadě se liší hodnotami a postoji, které společně sdílí. Cílem práce bylo najít obecné postupy a nástroje, kterými může začínající ředitelka vžitou kulturu školy měnit, tak aby docházelo k optimálnímu rozvoji školy.

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

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

AUTHOR:

Dita Balcarová

DEPARTMENT:

The education management centre

SUPERVISOR:

Mgr.Bc. Jiří Trunda

ABSTRAKT

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

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

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

The answer to the question “How to change a school culture” is certainly very difficult, because of different conditions in each school, different people working in the school and last but not least different values and attitudes, which they share. The goal of the project was to find general methods and instruments, which a new director can use to

change established school culture in order to achieve optimal development of the school.

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

Obsah:

1. Úvod.....	9
2. Teoretická část.....	10
2.1 Vymezení pojmu kultura školy.....	10
2.2 Teoretická východiska kultury školy.....	11
2.2.1 Prvky organizační kultury	12
2.2.2 Systém kultury školy.....	13
2.3 Slabá a silná kultura školy.....	14
3. Změna kultury školy.....	15
3.1 Příčiny změny kultury školy.....	15
3.2 Diagnostika kultury školy.....	16
3.3 Analýza kultury školy pomocí dotazování.....	16
3.4 Proces změny kultury školy.....	19
3.4.1 Etapy cesty změny kultury školy.....	19
3.4.2 Jiné metody realizace změny kultury školy.....	21
4. Klima školy.....	22
4.1 Definice.....	22
4.2 Vztah mezi kulturou školy a klimatem školy.....	22
4.3 Klima školy a jeho dimenze.....	23
4.4 Typy školního klimatu.....	24
5. Shrnutí.....	25
6. Výzkumná část.....	26
6.1 Cíl výzkumu.....	26
6.2 Výzkumný problém.....	26
6.3 Stanovení předpokladů.....	26
6.4 Komplexní charakteristika školy.....	27
6.5 Metodologie výzkumu.....	28
6.5.1 Technika sběru dat.....	28
6.5.2 Výzkumný soubor a jeho charakteristika.....	29
6.6 Analýza výzkumu.....	30

6.6.1 Porovnání výsledků dotazníků KILMANN-SAXTONOVY kulturní mezery...	31
6.6.2 Faktor „Důvěra ve vedení“	35
6.6.3 Vyhodnocení interview.....	35
6.7 Shrnutí výsledků výzkumného šetření.....	50
6.7.1 Vyhodnocení faktoru styl vedení.....	50
6.7.2 Vyhodnocení faktoru komunikace a informovanost.....	50
6.7.3 Vyhodnocení faktoru motivace.....	51
7. První kroky při nastavení procesu změny kultury školy na sledované škole.....	52
7.1 Styl vedení.....	52
7.2 Komunikace a informovanost.....	53
7.3 Motivace.....	54
8. Závěr.....	56
8.1 Interpretace zjištěných výsledků.....	57
9. Seznam použité literatury.....	59
10. Přílohy	62

1. Úvod

V současné době se pojem kultura školy těší stále většímu zájmu. Důvodem této pozornosti je zjištění, že kultura školy (její dílčí oblasti) významně ovlivňuje rozvoj školy. Existuje již mnoho literatury, která se zmiňuje o pojmu *kultura školy*. Mezi významné české autory, kteří se zabývají problematikou kultury školy, patří určitě Světlík, Eger, Waltrová či Jakubíková, ale nejrozsáhlejší výzkum v této oblasti provedl Pol.

Právě Pol říká, že: „ *Kultura školy je celistvým pojmem, který spojuje jednotlivé oblasti fungování školy. Celistvost se pak stává východiskem řešení mnoha pedagogických otázek souvisejících především se zkvalitňováním práce škol.* “¹

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

Změna kultury je velmi složitý proces, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci školy. Přesto je budování kultury velkým dílem právě na ředitele školy.

S připravovaným nástupem do funkce ředitelky školy se pro mě toto téma stává stále více důležité a potřeba ho řešit nutností, právě proto, že cítím, že kultura školy je v naší škole na špatné úrovni. Při řešení každého problému, či konfliktu cítím, že změna kultury školy je víc než nutná a s touto změnou je potřeba začít co nejdříve, ale také velmi opatrně a s rozvahou. Na tuto změnu musí být každá ředitelka opravdu dobře připravená. Problematika změny kultury organizace je pro mě velmi aktuální, právě v kontextu s chystaným nástupem do funkce ředitelky školy. Proto jsem si toto téma vybrala ke zpracování ve své bakalářské práci s cílem poznatků a výsledků z výzkumu využít v praxi právě u nás ve škole. Závěry bakalářské práce by mohly být i jakýmsi obecným návodem pro začínající ředitelky, jejichž organizace mají obdobný ekonomický, právní a sociální kontext.

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

2. Teoretická část

2.1 Vymezení pojmu kultura školy

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

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

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

Kultura školy je zkoumána z několika hledisek a různými metodami. Tímto výzkumem se zabývají různé vědní disciplíny, které nespádají do oboru pedagogiky. Mezi tyto obory patří management, antropologie, sociologie, nebo psychologie.

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

2.2 Teoretická východiska kultury školy

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

Kultura školy existuje v každé škole. Zahrnuje individuální hodnoty, zkušenosti a pravidla, které do ní přináší jednotliví zaměstnanci. Je osobitá, ale přesto v ní podle Pola můžeme najít základní prvky, jako jsou *uznávané hodnoty, způsoby řízení, rozhodovací procesy, využívání lidských zdrojů*⁵...Řada odborníků na kulturu školy (např. Harkabus, nebo Deal a Kennedy) se vyjadřuje, že kultura organizace je tvořena prvky, jako jsou hodnoty (které jsou stěžejní), hrdinové, mýty, rituály, kulturní síť a komunikace.

Eger zmiňuje ve své knize definici Jakubíkové (2001): *„Kultura škol je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných. Projevuje se ve specifických formách komunikace, realizaci jednotlivých personálních činností, způsobem*

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

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

*rozhodování ředitelů škol, jejich zástupců, celkovém sociálním klimatu, a především ve společném přibližně shodném názoru učitelů a dalších zaměstnanců na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, i ve vzhledu budov, učeben, šaten, dvorů, hřišť, školních jídelen atd., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy. Je nehmatatelná, ale rozpoznatelná. Kultura školy má přímý i nepřímý vliv na celkové výsledky školy.*⁶

V oblasti rozvoje každé školy může její kultura být hnací silou, nebo velkou překážkou pro změny. Co se týká vnímání kultury školy veřejností, je určitě silnou manažerskou aktivitou školy.

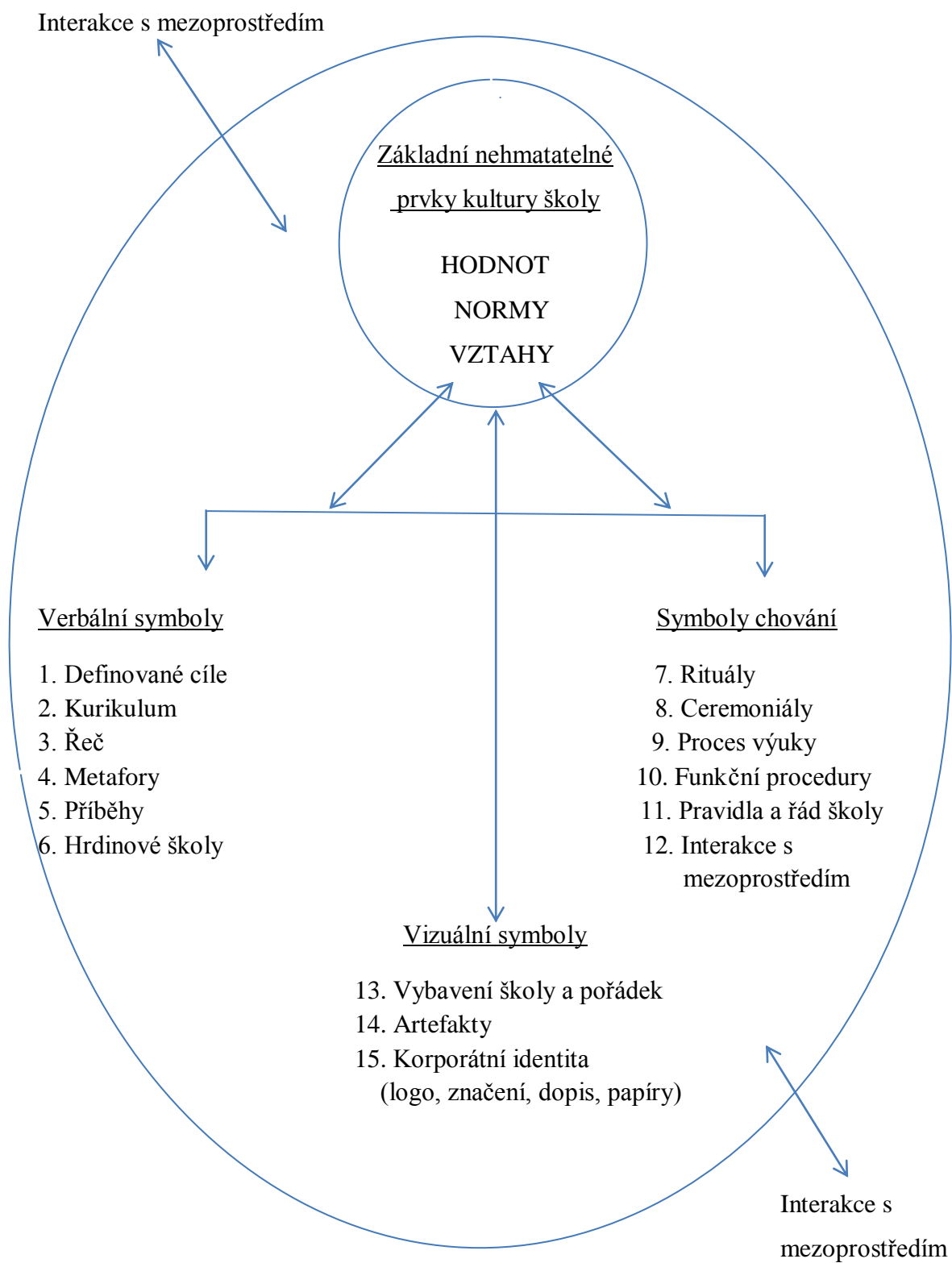
2.2.1 Prvky organizační kultury

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

- **vnímatelné atributy**, které představují vše, co působí na všechny pracovníky (i externí), vše co vnímáme všemi smysly (vybavení, pořádek, estetika, styl komunikace, vystupování zaměstnanců)
- **pravidla jednání** – neformální sociální normy
 - formální pravidla jednání k -zákazníkům
 - zaměstnancům
 - ke konkurenci
 - k podnikatelským závazkům
 - ke kvalitě
- **základní životní představy** - jsou spontánní, nevědomé, ovlivňované věkem, životními zkušenostmi, dosaženým stupněm vzdělání, vlastnostmi osobnosti, Týkají se vztahu k okolnímu světu, představ o povaze člověka a příčinách jeho jednání, představ o povaze mezilidských vztahů.⁵

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

⁷Černíková,H. a kol.: Teorie a praxe školského managementu, Studijní texty,s.50,Ped.F. UK, ČSM, 2009



⁸Světlík, J.; Marketingové řízení školy, 1. vydání, s. 69, ASPI a. s., 2006, ISBN 80-7357-176-5

2.3 Silná a slabá kultura školy

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

Přednosti a nedostatky silné kultury školy

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

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

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

3. Změna kultury školy

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

3.1 Příčiny změny kultury školy

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

Příčin proč kulturu školy měnit je hned několik:

- *nutnost změny vžitě kultury v důsledku ekonomických a společenských změn v prostředí školy*
- *rozpor mezi vžitou kulturou a potřebnou kulturou z hlediska dosažení stanovených strategických cílů školy*
- *transformace školy na vyšší úroveň vzdělávání (například střední školy na vyšší odbornou školu, nebo vyšší odborné školy na vysokoškolský institut)*
- *generační výměna ve škole*
- *spojování škol¹¹*

Změny v kultuře školy, které chceme provést, by měly vytvořit takové prostředí, které se orientuje na kvalitu a dobré výsledky procesu vzdělávání, na uspokojování

⁹Eger, L., Jakubíková, D.; *Kultura školy*, s. 7, Liberec, 2000

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

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

potřeb a zájmů všech do tohoto procesu zapojených. Každá změna u lidí vyvolává ve většině případů nelibost, někdy dokonce i odpor. Je jasné, že měnit dospělým lidem hodnoty je velmi těžké, někdy i nemožné. Proto se vedení školy musí zaměřit na změnu a ovlivňování názorů, postojů a zažitých způsobů jednání zaměstnanců školy.

Pol ve své knize zmiňuje: „*Ačkoliv je kultura školy, která vzniká v minulých činnostech a je omezujícím faktorem pro budoucí činnost, “extrémně setrvačná” (Harkabus, 1997, s. 3), neznamena to, že je neměnná. Jak konstatuje Harkabus (tamtéž), kultura je chápána, nikoliv dojednávána, a proto nemůže být změněna nařízením, ale výhradně rozvojem představ, přístupů a hodnot. To samozřejmě vyžaduje určité porozumění existujícímu stavu, k čemuž by měla sloužit promyšlená a systematická evaluace a autoevaluace.*“¹²

Jinými slovy můžeme říct, že by vedení školy mělo vytvořit takovou pracovní atmosféru, kde mají zaměstnanci prostor pro veřejnou kritiku a hodnocení. Ředitel školy by měl své zaměstnance podporovat, aby se k problémům vyjadřovali bez zábran, neměl by jejich názory odsuzovat. Lidé by se měli respektovat, a pracovat na vytvoření vzájemné důvěry mezi ředitelem a jeho podřízenými.

3.2 Diagnostika kultury školy

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

^{12,13}POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., VÁCLAVÍKOVÁ, E., ZOUNEK, J. Zkoumání kultury školy a jeho potenciál pro evaluaci a autoevaluaci školy na příkladu výzkumů. e-Pedagogium (on-line),

2002, roč. 2, č. 1 - mimořádné. [cit. 2012-4-7]. Dostupné na [www:](http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek16.htm)
 <<http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek16.htm>>. ISSN 1213-7499.

Jak bylo řečeno, je nutné provést objektivní analýzu vžitě kultury a porovnat se žádoucím stavem. K tomu můžeme využít různé formy sběru dat, jako je dotazování, pozorování, nebo rozbor sekundárních údajů, které jsou ve škole k dispozici. Aby tento rozbor byl skutečně nestranný, může vedení školy oslovit specialisty, kteří se zabývají auditem, nebo diagnostikou kultury školy. Bude jen na nich, které výzkumné metody při zjišťování stavu kultury školy zvolí. V opačném případě, tedy tehdy, pokud se analýzu kultury školy rozhodne vedení školy zpracovat samo, je nutné zajistit, aby výzkum byl nezájatý (to znamená volit vhodné metody výzkumu), aby nedošlo k subjektivnímu hodnocení.

3.3 Analýza kultury školy

Pro vlastní analýzu je možné použít například následující dvě metody:

a) **Analýza kultury školy podle její manifestace** (vlastní zpracování Jakubíkové (1999) na základech teorie Kulhavého (1990)¹⁴

	Materiální manifestace	Nemateriální manifestace
Manifestace směrem ven	<ul style="list-style-type: none"> -budovy, hřiště -stánky na veletrzích a výstavištích - venkovní označení školy, nápisy, znak školy, vlajka školy - fasády , dveře, okna - domovské barvy - oblečení zaměstnanců - tiskoviny - dárkové předměty 	<ul style="list-style-type: none"> - vzdělávací program školy - školné, různé poplatky -chování zaměstnanců i žáků, vůči veřejnosti - orientace v čase (dlouhodobý, krátkodobý horizont) - formy nabídky výuky - systém marketingové komunikace: propagace, podpora prodeje, public relations, publicita, přímý prodej, přímý marketing

Manifestace směřem dovnitř	- vstupy, dvory, předzahrádky, i vnitřní hřiště a jiné prostora - vrátnice-její vzhled a uspořádání, manifestace úspěchů školy-tabule cti, výsledky soutěží, prezentace úspěšných absolventů školy - vnitřní prostory budovy (chodby, místnosti, sociální zařízení, zákoutí...) - architektura - barvy, osvětlení, větrání, vytápění - vybavení vnitřních prostor (stroje, přístroje, nábytek...) - informační systémy	- klima (teplo školy, sociální teplota, etika) - vztah nadřízený – podřízený - formální a neformální komunikace uvnitř školy všemi směry - hodnota času - hrdinové - příběhy
-----------------------------------	--	---

b) Analýza kultury školy pomocí dotazování

Jakou metodu zkoumání kultury školy a výzkumnou metodu ředitel školy zvolí, je zcela na jeho rozhodnutí. Ředitel může toto rozhodnutí nechat na specialitech zabývajících se auditem, nebo diagnostikou kultury.

K porovnání, organizačních kultur doporučuje Jakubíková (1999) použití

Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery (Kilmann, Saxton, Serpa 1987). Jedná se o mezeru, která existuje mezi současným stavem, stavem očekávaným.

Dotazník pro hodnocení kultury školy – sledované faktory¹⁵

- ❖ společné cíle
- ❖ důvěra ve vedení školy
- ❖ převládající styl řízení ve vztahu k lidem
- ❖ režim školy a organizační kultura
- ❖ zaměření vedení na pracovní úkoly
- ❖ kontrola

^{14,15}Eger, L., Jakubíková, D.; Kultura školy, s. 21, Liberec, 2000

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

3.4 Proces změny kultury školy

Podle Světlíka by stanovením diagnózy kultury školy mělo vedení školy vědět, zda stávající kultura odpovídá stanoveným cílům a dlouhodobým záměrům školy. V případě, že zde ke shodě nedochází, je třeba přejít ke změně. Předtím je však potřeba si uvědomit, co je podstatou změny organizační kultury. Tím je přechod od vžitého stavu kultury ke stavu očekávanému.¹⁶

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

3.4.1 Etapy cesty změny kultury školy:¹⁷

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

¹⁶ Světlík, J.; *Marketingové řízení školy, 1. vydání, s. 85, ASPI a. s., 2006, ISBN 80-7357-176-5*

¹⁷ Eger, L.; *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího program, s.137, 1.vydání, nakl. Fraus, Plzeň, 2006, ISBN 80-7238-583-6*

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

Dalšími změnami, které je potřeba provádět, je změna ve způsobu řízení školy, která se projevuje v plánování a stanovení cílů, způsobu kontroly a komunikace. Ta musí být všestranná a otevřená a ředitel by měl hledat nové komunikační formy směrem ke svým zaměstnancům.¹⁸

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

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

Na co by ředitel neměl v žádném případě zapomenout je, být pro své zaměstnance vzorem.

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

Nezbytné vlastnosti, které by neměl postrádat žádný ředitel, který odstartuje změny kultury školy je nepochybně trpělivost, neústupnost a zarytost. Ale nejen to. Každý ředitel musí projevit tvůrčí schopnosti při využívání prostředků, které mu

¹⁸Světlík, J.; Marketingové řízení školy, 1. vydání, s. , ASPI a. s. 85, 2006, ISBN 80 –7357–176-5

pomohou při změně kultury školy. Je nutné si uvědomit, že tento proces nikdy nekončí. Tento proces je trvalý.

3.4.2 Metody realizace změny kultury školy

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

Jakubíková navrhuje změnu kultury dvěma způsoby a to:

- přístupem ze shora dolů
- přístupem zdola nahoru

Oba tyto přístupy mají své klady i zápory.

Problémy použití přístupu ze shora dolů:

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

Problémy použití přístupu ze zdola nahoru:

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

- *nová kultura prohloubí vzdálenost vedení školy od jádra školy a jejím důsledkem bude vynucený odchod vedení školy*¹⁹

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

4. Klima školy

4.1 Definice

Klima školy : „*Sociálně - psychologická proměnná vyjadřující kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů, které fungují v dané škole, tak, jak ji vnímají, prožívají a hodnotí učitelé, žáci, případně zaměstnanci školy. Součástí klimatu školy je například klima učitelského sboru, klima školních tříd, celkového prostředí školy atd.*“²⁰

4.2 Vztah mezi kulturou školy a klimatem

Kultura školy a klima školy spolu úzce souvisí.

Prášilová ve své knize cituje Obdržálkovo stanovisko, že: „*Kultura školy působí na klima školy, které je charakterizované prožíváním kultury školy jejími členy.*“

A dále Prášilová pokračuje, že vztah mezi kulturou školy a klimatem školy není v žádném případě jednostranný, ale působí zde zpětná vazba. Klima po určité době působí na kulturu organizace, kdy podmiňuje spokojenost všech jejích účastníků (zaměstnanci, žáci) a tato spokojenost zpětně ovlivňuje kulturu školy. Spokojenost lidí na pracovišti má dlouhodobý vliv na efektivitu.²¹

¹⁹Eger, L., Jakubíková, D. ;Kultura školy, s. 16, Liberec, 2000

²⁰ Průcha J., Walterová E., Mareš J., Pedagogický slovník, s. 134, vyd. Portál, Praha, 2006, ISBN 978-80- 7367-647-6

²¹Prášilová, M .,Vybrané kapitoly školského managementu pro pedagogické pracovníky, s 183, 1.vyd.,Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, ISBN 80-244-1415-5

Hovoříme také o tom, že klima vystihuje, jak se pracovníci, učitelé, ale i žáci školního prostředí v dané škole cítí, jak je prostředí podněcuje k práci a studiu, jak působí na průběh učení i jaké jsou jejich učební výsledky. To znamená, že není přesně změřitelné a nedá se naplánovat. Přesto je nutné se klimatu školy náležitě věnovat a stále ho zlepšovat.

4.3 Klima školy a jeho dimenze

Klima školy se dělí do několika dimenzí:

- ekologická - materiální a estetické aspekty školy. (architektura školy, její vybavení a uspořádání včetně přilehlých prostor)
- společenské - žáci, učitelé, rodiče, vedení školy a provozní personál, ale i zaměstnanci školské správy, školní inspekce, obecního zastupitelstva, kteří mají se školou spojitost
- sociální – na způsob komunikace a kooperace mezi jednotlivci i skupinami (učitelé, žáci, rodiče, ředitel, školní inspektoři)
- kulturní – tradice, uznávané hodnoty, symboly

Každé prostředí školy má své charakteristické projevy. Tyto projevy mohou být ze strany učitelů, žáků, rodičů atd. vnímány, hodnoceny, či definovány zcela odlišně.

Proto je nutné, při zjišťování stavu klimatu školy brát na zřetel názory všech zúčastněných. Jen tak můžeme docílit objektivního zjištění.

„Školní klima nikdy nevzniká samo o sobě, nýbrž se vytváří. Jde o dlouhodobý jev. Délkou trvání se odlišuje od situačně podmíněné atmosféry. Je patrné, že se musí posuzovat komplexně. Vždy by mělo být nazíráno jako celek a ne jako pouhá suma částí. Představuje totiž veškeré klima školy. Jeho součástí jsou např.: klima učitelského sboru, jednotlivá klimata tříd a vyučování, organizační, komunikační a sociální klima. Každopádně se ale dá empiricky zkoumat. Nejedná se tedy o pouhé pocity, i když na vnímání a prožívání je zde kladen velký důraz. Otázky o spokojenosti ve škole jsou poměrně časté.“²²

²²Grecmanová, H.; Vliv prostředí školy na její klima, dostupné na [www.: <http://clanky.rvp.cz/clanek/a/124/124/VLIV-PROSTREDI-SKOLY-NA-JEJI-KLIMA.html/>](http://clanky.rvp.cz/clanek/a/124/124/VLIV-PROSTREDI-SKOLY-NA-JEJI-KLIMA.html)

Každá škola má jistě své specifické klima. V určitých aspektech si však mohou být některé školy podobné.

4.4 Typy školního klimatu

Osvald rozlišuje různé typy školního klimatu:

Funkčně orientovaný klimatický typ - je charakteristický špatnými vztahy mezi učiteli a žáky (nepatrná osobní blízkost, malá tolerance, nízká sociální angažovanost a nedůvěra žáků k učitelům)

Distanční klimatický typ - se projevuje negativními vztahy mezi učiteli a žáky, tento klimatický typ je tedy charakteristický osobní distancí mezi učiteli a žáky při vysoké soudržnosti uvnitř třídy.

Osobnostně orientovaný klimatický typ - je velmi příznivý. Projevuje se zde tolerance k žákům, podpora a pomoc žákům, sociální angažovanost pro jejich individuální potřeby²³

Klima školy v podstatě vypovídá o mezilidských vztazích, které ve škole existují. Podle Světlíka je klima školy ovlivňováno všemi složkami vnitřního prostředí školy, přičemž nejvýznamnější je kultura školy, kvalita managementu a systém mezilidských vztahů.²⁴

²³ Grecmanová, H.; Vliv prostředí školy na její klima, dostupné na [www.:](http://clanky.rvp.cz/clanek/a/124/124/VLIV-PROSTREDI-SKOLY-NA-JEJI-KLIMA.html)

<http://clanky.rvp.cz/clanek/a/124/124/VLIV-PROSTREDI-SKOLY-NA-JEJI-KLIMA.html>/>Světlík, J.;

²⁴ Marketingové řízení školy, 1. vydání, s. 63, ASPI a. s., 2006, ISBN 80 -7357-176-5

5. Shrnutí

Jak napsal ve své knize Veber (2007):

„Dobře řízené firmy využívají své kultury jako nenápadného, avšak velmi efektivního nástroje, který často ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců více než formální pracovní řády a pokyny. Silná podniková kultura velmi podstatně přispívá k ochotě angažovat se pro cíle firmy, posiluje iniciativu a kvalitu práce zaměstnanců, podporuje jejich loajalitu a odpovědnost vůči firmě a výrazně přispívá k efektivní vnitropodnikové komunikaci. Podniková kultura posiluje formy chování, které jsou v souladu s firemními cíli a standardy i s jejími úspěšnými pravidly mezilidských vztahů. Silná podniková kultura vytváří příznivé klima v organizaci“²⁵

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

²⁵Veber, J. a kol.; Management, základy a prosperita, globalizace, s. 632, Praha: Management Press, 2007.ISNB 978-80-7261-029-

6. Výzkumná část

6.1 Cíl výzkumu

Empirická část, která navazuje na část teoretickou, se zabývala kulturou organizace sledované mateřské školy a její změnou ze slabé na silnou. Cílem výzkumu bylo zjistit stav kultury školy a její vývoj ve vybrané organizaci a pomocí kvantitativního výzkumu pak zjistit, jak si zaměstnanci představují silnou kulturu školy a jak může ředitelka nastupující do funkce organizační kulturu změnit ze slabé na silnou v nejslabších faktorech.

6.2 Výzkumný problém

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

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

Jsou názory zaměstnanců na kulturu školy opravdu fundované?

Jak se na pozitivní změně kultury školy mohou podílet zaměstnanci?

6.3 Stanovení předpokladů

Předpoklad 1

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

Předpoklad 2

Na změně kultury školy se může aktivně podílet většina zaměstnanců.

6.4 Komplexní charakteristika sledované školy

Mateřská škola, která je předmětem výzkumu, je čtyřtřídní pavilonová školka uprostřed pražského sídliště. Snadná dostupnost MHD (metro, autobus) je předností.

Její historie sahá až do roku 1980, kdy byla otevřena pro 140 dětí.

V současné době je kapacita mateřské školy 112 dětí a je plně obsazena. V každé třídě je zapsáno 28 dětí ve věku 3-6 let (popř. do 7 let - děti s odkladem školní docházky), čemuž odpovídá materiální a hygienické vybavení. Třídy jsou smíšené, jedna třída je čistě předškolní.

Zřizovatelem školy je místní úřad. Spolupráce se zřizovatelem je na dobré úrovni.

Škola má přiznanou právní subjektivitu od roku 1994.

Provozní doba školy je od 6,30 – 17,00 hodin.

V organizaci pracuje 9 pedagogických pracovníků – ředitelka + učitelky, 2 provozní zaměstnankyně - školnice a uklízečka a 3 zaměstnanci školní jídelny- hospodářka a pomocná síla v jedné osobě (dva poloviční úvazky), hlavní kuchařka a kuchař.

Pedagogické pracovníce jsou plně kvalifikované, jedna z nich má vysokoškolské vzdělání. Věkový průměr pedagogů je 48,77 let. Ředitelka školy je v důchodovém věku (64 let), sedm učitelek je v produktivním věku a jedna je důchodkyně (70 let), která pracuje na zkrácený pracovní úvazek (0,75). Ostatní zaměstnanci pracují na plný pracovní úvazek.

Věkový průměr všech zaměstnanců školy je 45,92 let.

V letech 2001 -2007 prošla budova postupnou, ale rozsáhlou rekonstrukcí. Byla modernizovaná kuchyň a její zařízení, dětská sociální zařízení, vzduchotechnika a v neposlední řadě bylo provedeno zateplení celé budovy, včetně výměny dřevěných oken za plastová. Modernizací prošla též přilehlá školní zahrada, na které se nyní nachází několik moderních herních prvků, které odpovídají normám Evropské unie.

Třídy jsou vybavené vhodnými učebními pomůckami (v některých případech zastaralými) a hračkami. Podle finančních možností školy je třeba vnitřní vybavení modernizovat.

Současný stav vybavení a rozvržení prostor mateřské školy poskytuje podle hodnocení kontrolních orgánů (ČŠI, Hygienické stanice hl. m. Prahy a zřizovatele) vyhovující zázemí pro děti a jejich rodiče.

Pedagogické pracovnice mají dostatek materiálů i pomůcek potřebných ke vzdělávání dětí, ale ty je potřeba postupně modernizovat a doplnit. Ve sborovně školy mají též k dispozici počítač s internetem, pomocí kterého se mohou připravovat na svou práci. Tento stav je nedostačující.

Škola má svůj školní vzdělávací program, který se nazývá „Od jara do zimy“. Učitelky vedou děti v zájmových kroužcích (výtvarný, taneční, dramatický, pěvecký, flétna, angličtina), ve kterých se rozvíjejí jejich schopnosti. Samozřejmostí je úzká spolupráce s klinickým logopedem, který do školy dochází.

Každoročně mateřská škol pořádá „Slavnostní akademii“, kde děti s učitelkami svou práci v zájmových kroužcích prezentují.

Stalo se již mnohaletou tradicí, že děti z předškolní třídy každoročně nacvičí se svou učitelkou muzikál, se kterým vždy slaví velké úspěchy.

Škola pořádá různé tematické výlety a jednou za rok ozdravný pobyt dětí.

6.5 Metodologie výzkumu

6.5.1 Technika sběru dat

Jako výzkumný nástroj jsem použila dotazník KILMANN-SAXTONOVY kulturní mezery. Využila jsem výsledků dotazníku z roku 2009. Tento výzkum jsem pomocí zmíněného dotazníku po dvou letech znovu zopakovala.

Dotazník jsem rozdala osobně. Skládá se z dotazníkových položek, z nichž každá je vyjádřena pěti stupňovou škálou.

Sledované faktory jsou uvedené v teoretické části této práce.

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

Vyhodnocením tohoto dotazníku se dojde ke zjištění stavu kulturní mezery. Ta se vypočítá rozdílem bodů mezi očekáváním a skutečností.

Vyhodnocením dotazníků z roku 2009 a 2011 a důkladným porovnáním jejich výsledků jsem zjistila tři faktory, kterými je potřeba změnu kultury začít a vytvořila jsem otázky pro interview se zaměstnanci, s cílem zjistit jejich konkrétní názor o očekávaném stavu těchto faktorů.

6.5.2 Výzkumný soubor a jeho charakteristika

Osobně bylo rozdáno 12 dotazníků. Vyplněných dotazníků se mně vrátilo 9, návratnost činí 75 %.

Pro interview jsem oslovila pouze zmíněných devět zaměstnanců, kteří mně vrátili vyplněný dotazník.

Návratnost dotazníku

Graf 1



Závěr: Vzhledem k 75 % návratnosti lze zamýšlený výzkum uskutečnit.

Věkové rozložení dotazovaných zaměstnanců

Věkové složení dotázaných zaměstnanců	Počet
Do 30 let	1
31 - 40	1
41 - 50	4
51 - 60	2
61 - 70	1

Počet let pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců u sledované školy

Počet let pracovního poměru na sledované škole	Počet zaměstn.
Do 5 let	3
5 – 10 let	4
11 – 15 let	1
16 – 20 let	1

Profesní zastoupení dotazovaných zaměstnanců

Profesní zastoupení zaměstnanců	Počet
Učitelky	7
Provozní zaměstnanci	2

6.6 Analýza výzkumu

Zvolený postup výzkumného šetření vychází z cíle výzkumu.

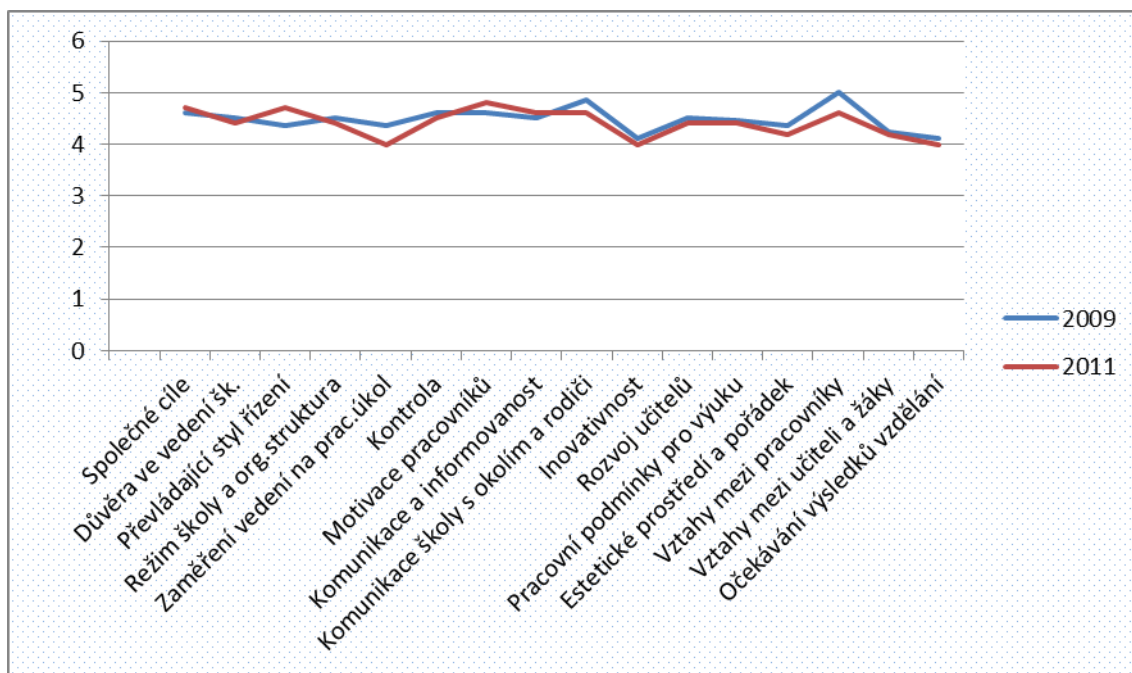
V první části výzkumu jsem použila dotazník KILMANN-SAXTONOVY kulturní mezery, který jsem zadávala již v listopadu 2009. Tento dotazník jsem pro aktualizaci a pro zjištění vývoje kultury školy znovu zopakovala v říjnu 2011. Oba dotazníky jsem vyhodnotila, vypočítala u jednotlivých faktorů kulturní mezeru. Též jsem vyhodnotila, do jaké míry se změnil názor zaměstnanců na současný stav a jak se změnilo jejich očekávání. Všechny tyto výsledky jsem porovнала a zjistila, u kterých faktorů došlo během zmíněných dvou let ke zhoršení.

6.6.1 Porovnání výsledků dotazníků KILMANN-SAXTONOVY kulturní mezery

Tabulka výsledků- porovnání názorů na „ideální stav“ kultury školy

	2009	2011	Rozdíl + -
Společné cíle	4,6	4,7	0,1
Důvěra ve vedení šk.	4,5	4,4	0,1
Převládající styl řízení	4,37	4,7	0,33
Režim školy a org.struktura	4,5	4,4	0,1
Zaměření vedení na prac.úkol	4,37	4	0,37
Kontrola	4,62	4,5	0,12
Motivace pracovníků	4,62	4,8	0,18
Komunikace a informovanost	4,5	4,6	0,1
Komunikace školy s okolím a rodiči	4,87	4,6	0,27
Inovativnost	4,12	4	0,12
Rozvoj učitelů	4,5	4,4	0,1
Pracovní podmínky pro výuku	4,47	4,4	0,07
Estetické prostředí a pořádek	4,37	4,2	0,17
Vztahy mezi pracovníky	5	4,6	0,4
Vztahy mezi učiteli a žáky	4,25	4,2	0,05
Očekávání výsledků vzdělání	4,12	4	0,12

Graf č. 2

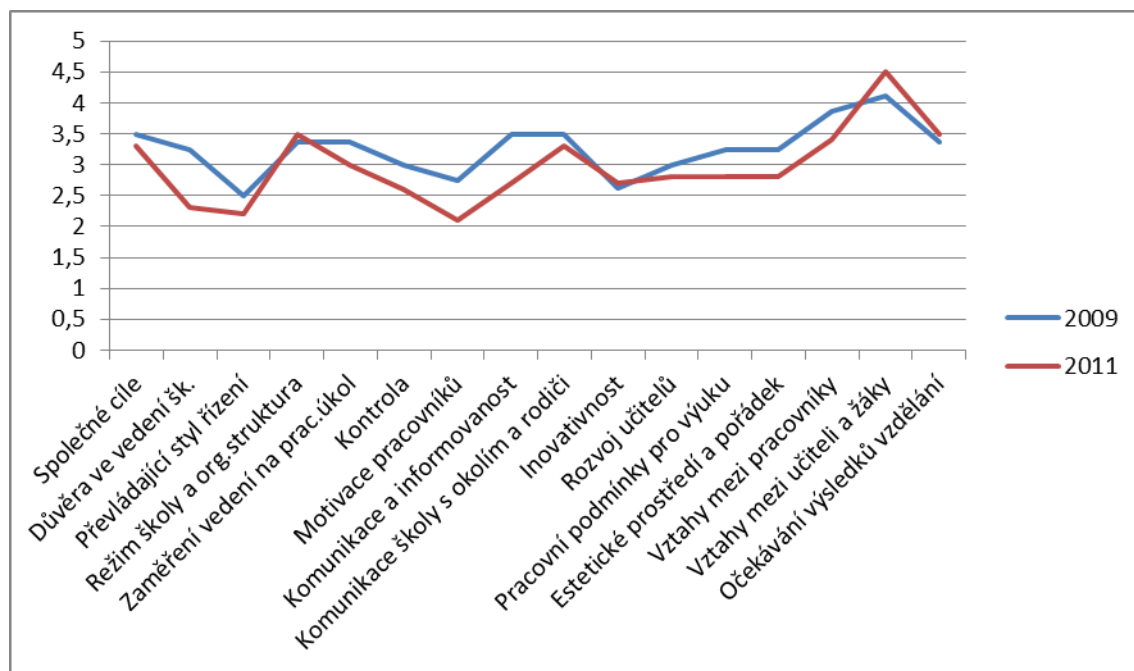


Při porovnání číselných hodnot vyjádření názoru zaměstnanců na očekávaný stav kultury školy z let 2009 a 2011 vidíme, že se očekávání změnila. Ve většině faktorů jsou překvapivě hodnoty očekávání menší v roce 2011. Tento stav není jistě pozitivní. Z tabulky můžeme vyčíst, že vyšší očekávání mají zaměstnanci u faktoru „převládající styl řízení“. Přesto číselné hodnoty i křivky v grafu ukazují, že změna názorů dotazovaných na „ideální stav“ kultury školy není nijak podstatně výrazná.

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

	2009	2011	Rozdíl + -
Společné cíle	3,5	3,3	0,2
Důvěra ve vedení šk.	3,25	2,3	0,95
Převládající styl řízení	2,5	2,2	0,3
Režim školy a org.struktura	3,37	3,5	0,13
Zaměření vedení na prac.úkol	3,37	3	0,37
Kontrola	3	2,6	0,4
Motivace pracovníků	2,75	2,1	0,65
Komunikace a informovanost	3,5	2,7	0,8
Komunikace školy s okolím a rodiči	3,5	3,3	0,2
Inovativnost	2,62	2,7	0,08
Rozvoj učitelů	3	2,8	0,2
Pracovní podmínky pro výuku	3,25	2,8	0,45
Estetické prostředí a pořádek	3,25	2,8	0,45
Vztahy mezi pracovníky	3,87	3,4	0,47
Vztahy mezi učiteli a žáky	4,12	4,5	0,38
Očekávání výsledků vzdělání	3,37	3,5	0,13

Graf č. 3



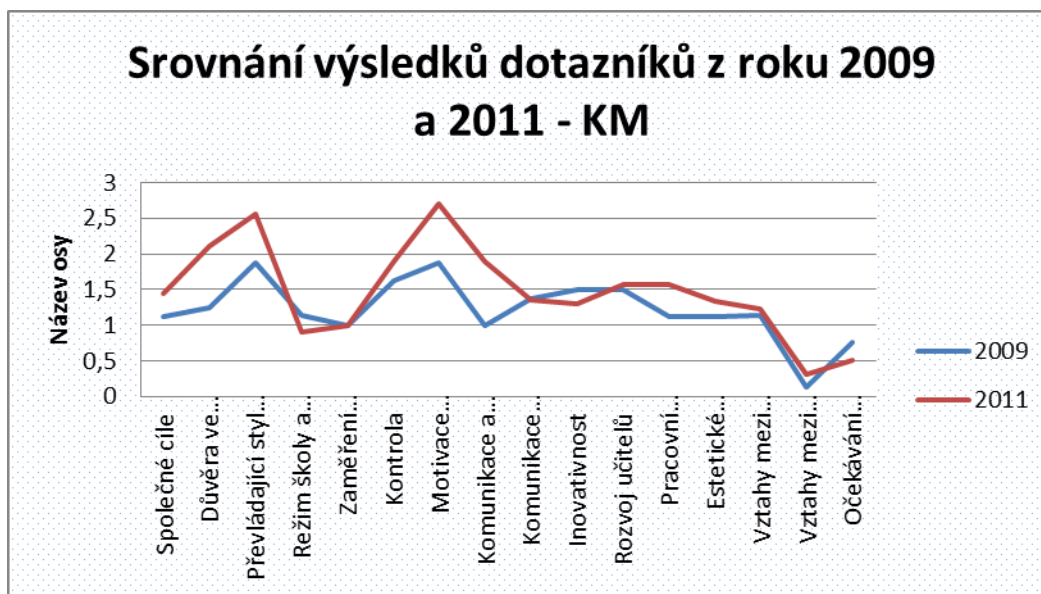
Při porovnání hodnocení současného stavu kultury školy z let 2009 a 2011 už vidíme, že je zde rozdíl zřetelnější a v podstatě téměř u všech faktorů došlo ke zhoršení.

K nejvýraznějšímu zhoršení současného stavu došlo u faktoru „Důvěra k vedení školy“ a „Motivace“.

Tabulka porovnání výsledků kulturní mezery z let 2009 a 2011

	KM 2009	KM 2011	Rozdíl
Společné cíle	1,12	1,44	0,32
Důvěra ve vedení šk.	1,25	2,11	0,86
Převládající styl řízení	1,87	2,55	0,68
Režim školy a org.struktura	1,13	0,9	0,23
Zaměření vedení na prac.úkol	1	1	0
Kontrola	1,62	1,9	0,28
Motivace pracovníků	1,87	2,7	0,83
Komunikace a informovanost	1	1,9	0,9
Komunikace školy s okolím a rodiči	1,37	1,36	0,01
Inovativnost	1,5	1,3	0,2
Rozvoj učitelů	1,5	1,56	0,6
Pracovní podmínky pro výuku	1,12	1,56	0,44
Estetické prostředí a pořádek	1,12	1,34	0,22
Vztahy mezi pracovníky	1,13	1,22	0,09
Vztahy mezi učiteli a žáky	0,13	0,3	0,17
Očekávání výsledků vzdělání	0,75	0,5	0,25

Graf č. 4



Po důkladném porovnání výsledků obou dotazníků - stavu současného, očekávaného a následně i kulturní mezery bylo zjištěno, že došlo u čtyř faktorů k výraznějšímu zhoršení kultury školy. U faktoru „Převládající styl řízení ve vztahu k lidem“ vyjádřili zaměstnanci vyšší požadavek na očekávaný stav, proto hodnota kulturní mezery není tak velká. U šesti faktorů došlo k menšímu zhoršení kulturní mezery a u jednoho faktoru zůstala hodnota kulturní mezery stejné hodnoty. Ve čtyřech faktorech došlo k mírnému zlepšení. Je tedy zřejmé, že změna kultury sledované školy je nevyhnutelná a bude náročnějšího charakteru. Jelikož není možné nastartovat změnu kultury u všech faktorů najednou, je nutné důkladně zvážit, kterými faktory začít. Po vyhodnocení všech hledisek se domnívám, že je třeba začít těmi faktory, u nichž má změna pro danou školu zásadní charakter a těmi podle mého názoru jsou:

Převládající styl řízení ve vztahu k lidem

Motivace pracovníků

Komunikace a informovanost pracovníků školy

Na tyto faktory jsem se zaměřila v polostrukturovaném rozhovoru se zaměstnanci, který byl další částí mého výzkumného šetření.

6.6.2 Faktor „ Důvěra ve vedení“

Důležitým faktorem, u kterého došlo k výraznějšímu zhoršení, je také faktor „ Důvěra ve vedení školy“. Tímto faktorem jsem se rozhodla ve své práci nezabývat, přestože důvěra ve vedení je pro každou organizaci velmi důležitá. K tomuto rozhodnutí jsem dospěla, z toho důvodu, protože získání důvěry je dlouhodobý proces, který nelze uspěchat.

6.6.3 Vyhodnocení interview

Cílem interview bylo zjistit konkrétní názory zaměstnanců na úroveň výše zmíněných faktorů. Otázky převážně směřovaly ke zhodnocení současného stavu a vyjádření stavu požadovaného. V odpovědích zaměstnanců se odrážel určitě věk zaměstnanců a jejich délka pracovního poměru u sledované mateřské školy. Starší zaměstnankyně a ty, které pracují ve sledované škole již delší dobu, měly jasnější představu o tom, jak by očekávaný stav měl vypadat a dovedly snadněji vyhodnotit současný stav. Mladší kolegyně nedokázaly s jistotou odpovědět na některé otázky (chyběly jim určité znalosti a profesní zkušenosti) a na otázky, které se týkaly přímo vedení školy, měly obavu odpovědět (nechtěly se dopouštět kritiky vedení). Ve všech odpovědích se odrážely zkušenosti jak profesní, tak životní. Přesto se názory v podstatě shodovaly.

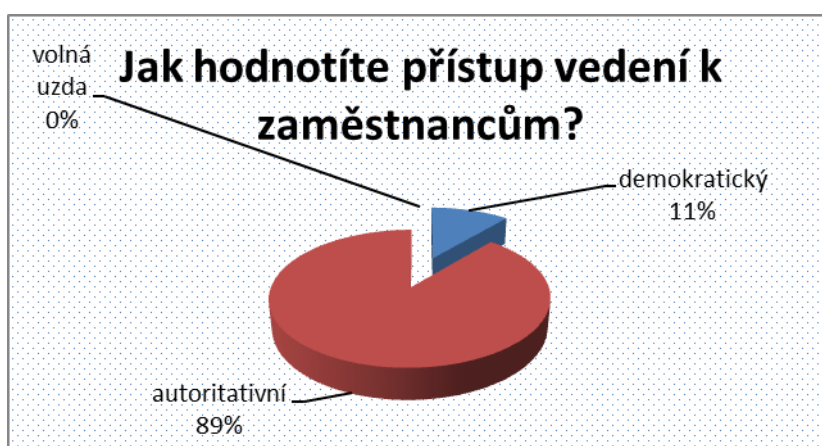
Celý rozhovor byl rozdělen do tří částí. Každá část byla věnována jednotlivým faktorům, kterými je potřeba se zabývat, v rámci změny kultury školy. Otázky byly většinou uzavřené, kde zaměstnanci měli možnosti vybrat z předem daných odpovědí. Některé zaměstnankyně u těchto otázek dobrovolně poskytly konkrétní vysvětlení svých odpovědí. Zařadila jsem i otázky otevřené, abych dala prostor pro neomezené vyjádření názoru zaměstnanců na daný problém. Dotazované osoby odpověděly na všechny otázky ochotně a velmi otevřeně.

Interview

Převládající styl řízení ve vztahu k lidem

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

Graf č. 5



Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci hodnotí styl vedení jako autoritativní – 89 %, což je naprostá většina (8 z 9). Zaměstnanci vypověděli, že s tímto stylem řízení nejsou spokojeni. Podle jejich slov funguje komunikace ve většině případů pouze direktivním určováním úkolů, bez možnosti se vyjádřit. Jedna dotázaná odpověděla, že jsou i situace, kdy se bojí vyjádřit svůj názor. Důvěra ve vedení školy ze strany podřízených je zjevně na bodě mrazu. Je pravděpodobné, že díky stylu vedení není na pracovišti vytvořeno partnerské prostředí, nefunguje vzájemná důvěra mezi ředitelkou a jejími zaměstnanci, nefunguje spolupráce a vedení o všem rozhoduje samo bez účasti podřízených.

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

Tato otázka byla otevřená. Některé odpovědi se často opakovaly, jako např. *neprofesionalita, hrubé chování k podřízeným, náladovost, která se značně projevuje v chování k zaměstnancům, nezáměr o práci pedagogů, ale i ostatních zaměstnanců, nerespektování svých podřízených (jejich názorů)*. Ve třech případech zaměstnanci hodnotili přístup vedení doslova jako metodu „*cukr a bič*“. Jedna zaměstnankyně odpověděla, že neví, jak hodnotit přístup ředitelky, protože s ní v podstatě nepříjde do styku.

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

Graf č. 6



Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že si zaměstnanci myslí, že nemají dostatečnou možnost účastnit na řízení a rozhodování, že by se chtěly na řízení školy podílet daleko více. Podíl těchto zaměstnanců tvoří 67% všech dotázaných, což je šest lidí. Jako nejzávažnější problém v této oblasti učitelky uvedly, že jim vadí, že neměly prostor podílet se na tvorbě ŠVP, přestože v důležitých dokumentech školy je uváděno, že se na tvorbě podílel celý pedagogický kolektiv.

Je pravděpodobné, že ředitelka v zásadě o všem rozhoduje sama a svým podřízeným nedává prostor účastnit se řízení školy.

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

Graf č. 7



Osm dotázaných postrádá možnost vyjadřovat se k záležitostem, které se jich týkají. Nerespektování jejich názorů považují za špatné. Z odpovědí vyplynulo, že pokud už dojde k tomu, že se vedení před rozhodnutím zajímá o názor zaměstnankyň, ředitelka se na jejich názor zeptá, ale stejně rozhodne tak, jak uzná za vhodné. Ve většině případů, ale pouze svá rozhodnutí pouze oznamuje. Pouze jedna zaměstnankyně má pocit, že alespoň někdy jí možnost vyjádření není upřená.

Otázka č. 5 : Jaké pravomoci a odpovědnosti si dovedete představit, že by na vás mohla ředitelka delegovat?

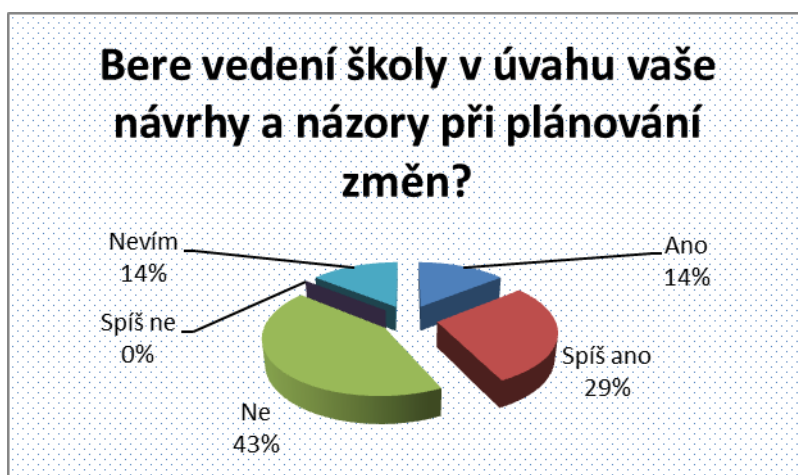
Na tuto otázku, dělalo některým zaměstnancům problém odpovědět. Jedna mladší učitelka vůbec nevěděla, které pravomoci a odpovědnosti, by na ní ředitelka mohla delegovat. Odůvodnila to tím, že vůbec neví, co je náplní práce ředitelky. S odpovědí si neporadila též jedna z provozních zaměstnankyň. V ostatních odpovědích se objevila

možnost: *organizování kulturních akcí, správa webových stránek, nákup hraček a pomůcek pro školu, organizace ozdravných pobytů dětí, inventarizace, kontrola úplaty.* Školnice se vyjádřila, že by byla schopná a ochotná zajišťovat vše, co se týká provozu budovy (*veškeré technické záležitosti, opravy...*).

Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že veškerými zmíněnými činnostmi se zabývá ředitelka školy sama.

Otázka č. 6 : Bere vedení školy v úvahu vaše návrhy a názory při plánování změn?

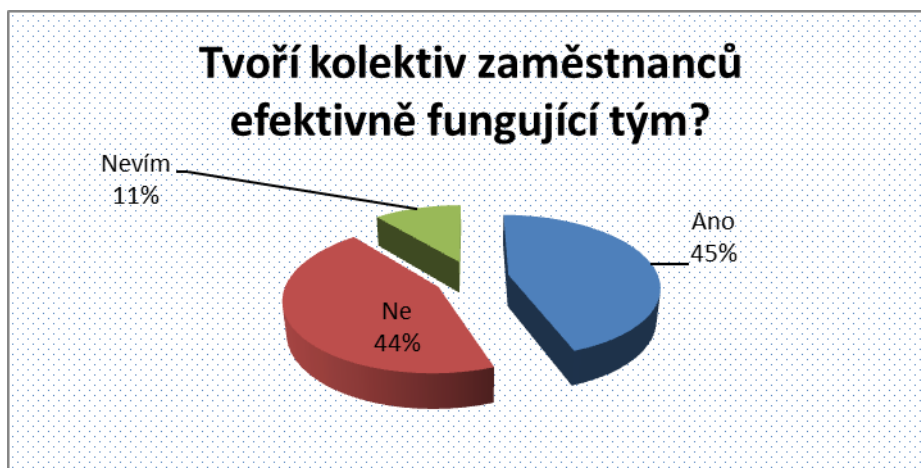
Graf č. 8



Z vyhodnocení této otázky vyplývá, že tři dotázané nemají prostor pro iniciování změn, nebo vyjádření k nim. Dvě zaměstnankyně odpověděly, že v některých případech má možnost se vyjádřit. Na dotaz, kterých případů se týká, odpověděly, že ve většině případů jde o změny banální, které nijak zásadně neovlivňují chod školy. Jedna podřízená má pocit, že se ke všemu může vyjádřit a jedna učitelka nevěděla, jak má na tuto otázku odpovědět. Čtyři učitelky se vyjádřily, že ale v poslední době (cca 2 let), k žádným zásadním změnám ve škole nedochází a že mají pocit, že se škola neposunuje dopředu.

Otázka č. 7: Tvoří kolektiv zaměstnanců efektivně fungující tým?

Graf č. 9



Z analýzy otázky č. 7 bylo zjištěno, že 4 dotázané se domnívají, že kolektiv tvoří efektivně fungující tým. Čtyři zaměstnankyně tento názor nesdílí. Jedna učitelka odpověď na otázku nevěděla.

Otázka č. 8 : Jak si představujete dobře fungující týmovou práci?

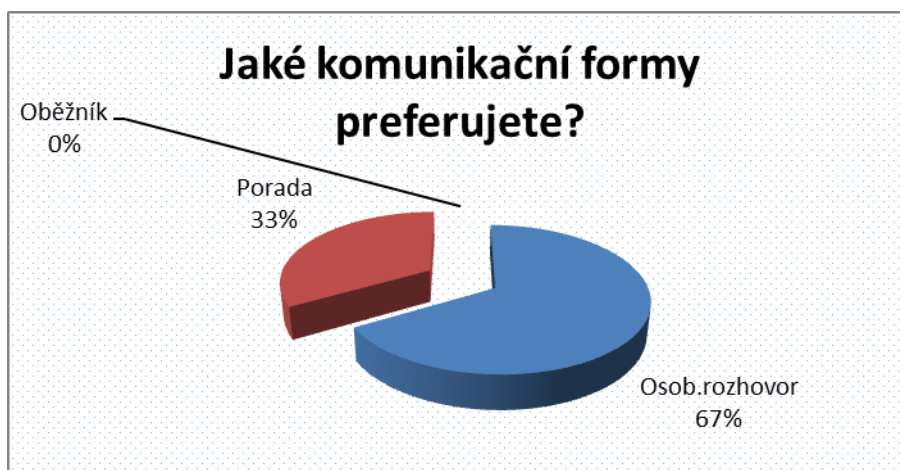
Otevřená otázka. Odpovědi na tuto otázku byly zajímavé. Zaměstnankyně uváděly jako představu dobře fungujícího týmu: *např. spravedlivé rozdělení pravomocí, profesionální vedení školy, soulad kolektivu, dobrá pracovní atmosféra, spolupráce učitelek (např. vzájemné hospitace), práce všech zaměstnanců v zájmu školy...*

U některých odpovědí bylo ale zřejmé, že dotazované nemají představu co je to „dobře fungující tým“. Že mají o tomto pojmu mylné představy, nebo nevědí vůbec, co si pod tímto pojmem mají představit. Z tohoto důvodu je třeba říct, že pokud zaměstnankyně nevědí co obnáší týmová práce, těžko mohou posoudit, zda kolektiv sledované mateřské školy tvoří „*efektivně fungující tým*“.(viz otázka č. 7)

Komunikace a informovanost

Otázka č. 9 : Jaké komunikační formy preferujete?

Graf č. 10



Po zpracování odpovědí k otázce č. 9 bylo zjištěno, že při komunikaci nadřízený – podřízený, zaměstnanci upřednostňují jednoznačně osobní rozhovor (celkem šest zaměstnanců). Pouze třem dotazovaným vyhovuje jako komunikační forma porada, ale v častější frekvenci, krátké věcné, což v současné době takto nefunguje. Komunikace ve formě oběžníku, nevyhovuje nikomu, obzvláště pokud se touto formou řeší problémy školy, nebo dokonce hodnocení zaměstnanců (ať už je to pochvala, či kritika).

Otázka č. 10 : Jaká komunikační forma směrem ředitelka školy - zaměstnanec převládá?

Graf č. 11



Z vyhodnocení otázky č. 10 vyplývá, že nejčastější komunikační formou mezi ředitelkou a zaměstnanci je právě oběžník, který většině (osm dotázaných) nevyhovuje. U jedné dotazované je, podle jejích slov, nejčastější formou komunikace s ředitelkou osobní rozhovor. Je pravděpodobné, že ředitelka nemá na své zaměstnance tolik času, kolik by potřebovala, a proto komunikaci řeší formou oběžníku, která je sice nejrychlejší, ale ne vždy vhodná. Sedm zaměstnankyň se otevřeně vyjádřilo, že jim osobní kontakt chybí. Poukazyvaly na to, že právě formou oběžníku řešit problémy např. pedagogicko-psychologického, nebo výchovného charakteru, ale i jiné, jim nepřipadá vhodné. Jedním z důvodů, který udávaly znemožnění jejich vyjádření se k problému, který je předmětem oběžníku. Tato forma komunikace nevyhovuje ani pedagogům, ani provozním zaměstnancům. Dotázané také vypověděly, že se s ředitelkou mnohdy za celý týden nevidí, což při velikosti školy nepovažují za dobré.

Otázka č. 11 : Jak často bývá dán podnět k rozhovoru z vaší strany?

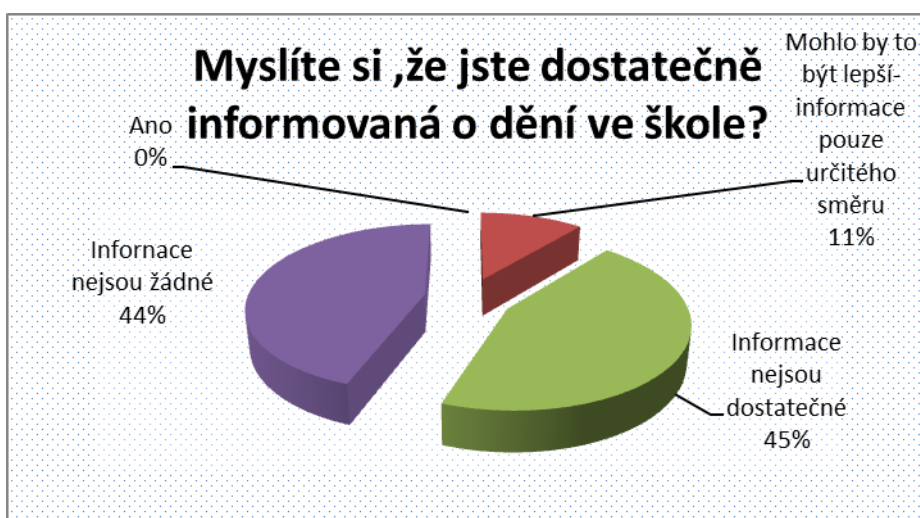
Graf č. 12



Analýza odpovědí ukázala, že podnět k rozhovoru s ředitelem dává pět zaměstnanců „jen v případě nutnosti“. Jako důvod uvádějí obavy z její momentální nálady a s ní spojené neadekvátní reakce. Dvě dotázané odpověděly, že se rozhovoru s vedením pokud to jde, vyhýbají a hovoří s ní z vlastní iniciativy méně než jednou týdně. Z odpovědí je patrné, že zaměstnanci školy své ředitelce nedůvěřují.

Otázka č. 12 : Myslíte si, že jste dostatečně informovaná o dění ve škole?

Graf č. 13



Z odpovědí na otázku č. 12 vyplývá, že čtyři zaměstnankyně se domnívají, že informovanost o dění ve škole ze strany vedení je nedostatečná a čtyři tvrdí, že je v

podstatě nulová. Je pravděpodobné, že informovanost zaměstnanců z nezjištěného důvodu ve škole neprobíhá v potřebné míře.

Otázka č. 13 : Jaké informace ze strany vedení postrádáte?

Tato otázka byla opět otevřená. Některé zaměstnankyně mají pocit, že informovanost je ze strany vedení na velmi slabé úrovni. Dotazované se vyslovily, že jim chybí *informace o finančních podmínkách školy, o hospodaření se mzdovými prostředky, novinky z oblasti pedagogiky, změny zákonů, které se týkají školství.*

Otázka č. 14 : Jakým stylem se nejčastěji dozvídáte důležité informace o dění ve škole?

Graf č. 14

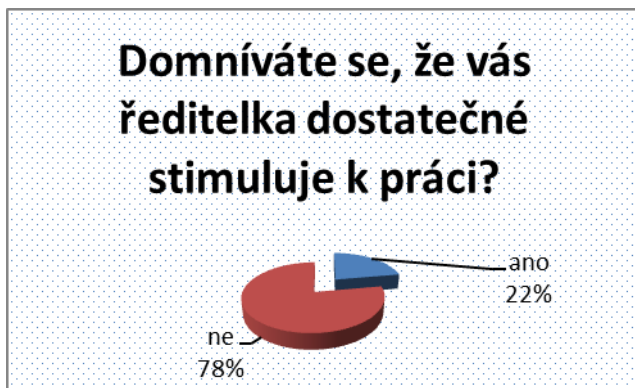


Z uvedených odpovědí na otázku č. 14 vyplývá, že se důležité informace o dění ve škole dozvídají zaměstnanci nejčastěji prostřednictvím oběžníku (čtyři zaměstnanci), tři dotázané se potřebné informace dozvídají od kolegyně, jedna podřízená přímo od ředitelky školy a dvě dotazované tvrdí, že se je dozvídají na poradách, které jsou zhruba 5x do roka.

Motivace

Otázka č. 15 : Domníváte se, že vás ředitelka dostatečně stimuluje k práci?

Graf č. 15



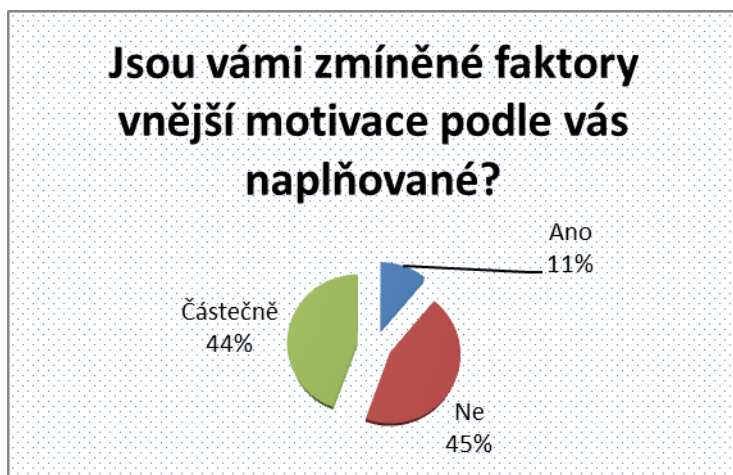
Vyhodnocení otázky bylo jednoznačné. Sedm dotazovaných cítí, že nejsou ke své práci dostatečně stimulovány, což je naprostá většina. Dvě zaměstnankyně si myslí, že jim vedení školy vytváří dostatečně podnětné prostředí, ve kterém mohou dobře vykonávat svou práci.

Otázka č. 16 : Co je pro vás stimulem k dobré práci (mimo finančního ohodnocení)?

Otevřená otázka. U otázky č. 16 se v podstatě zaměstnankyně shodly na stejných faktorech: *slovní pochvala, uznání, pohodová atmosféra na pracovišti, respekt ze strany vedení, pozitivní přístup ředitelky ke svým podřízeným, estetické prostředí, ale také spokojené děti a rodiče.*

Otázka č. 17 : Jsou vámi zmíněné faktory vnější motivace podle vás naplňované?

Graf č. 16



Odpovědi k otázce č. 17 se vztahovaly k odpovědím otázky č. 16.

Pro čtyři dotazované nejsou faktory vnější motivace naplňovány. Čtyři si myslí, že jsou tyto faktory, naplňovány jen částečně.

Pro jednu zaměstnankyni faktory naplňovány jsou.

Je třeba se vrátit k odpovědím na otázku č. 16: „*Domníváte se, že vás ředitelka dostatečně stimuluje k práci?*“, kde naprostá většina zaměstnankyň odpověděla, že nejsou dostatečně stimulovány k práci. Při komparaci odpovědí na tyto otázky je vidět určitý rozpor mezi nimi. Po podrobnějším rozhovoru se zaměstnanci o těchto otázkách vyplynulo, že některé ze zmíněných faktorů vnější motivace mohou ovlivnit (např. spokojenost dětí a rodičů v MŠ) a těch si myslí, že naplňovány jsou. Stimuly, které ovlivňuje pouze vedení školy, podle slov dotázaných naplňovány nejsou, nebo jen částečně.

Otázka č. 18 : Znáte kritéria, podle kterých ředitelka školy stanovuje výši osobních příplatků (mimořádných odměn)?

V otázce č. 18 jsou všechny odpovědi shodné. Zaměstnanci školy - 100% - neznají kritéria, podle kterých ředitelka stanovuje výši osobních příplatků, popř. mimořádných odměn jednotlivým podřízeným. Je pravděpodobné, že vedení školy nemá zpracovaná

kritéria, podle kterých rozděluje nadtarifních složky platu. Závažnou otázkou je, podle čeho ředitelka školy objektivně a spravedlivě tyto finanční prostředky stanovuje?

Otázka č. 19 : Myslíte si, že jste spravedlivě odměňovaná za svou práci?

Graf č. 17



Po zpracování otázky č. 19 bylo zjištěno, že pět dotázaných neví, zda jsou či nejsou odměňované spravedlivě, protože neznají kritéria odměňování. Tím pádem nemohou vědět, co dělají dobře a kde je potřeba jejich práci zkvalitnit. Chybí jim zpětná vazba, ze strany vedení. Tři zaměstnankyně cítí nespravedlnost. Jsou přesvědčené, že pracují s daleko větším nasazením, často i nad rámec svých pracovních povinností, což není podle jejich názoru patřičně oceněno. Jedna dotázaná (důchodkyně) je spokojená a myslí si, že je odměňovaná spravedlivě. Odpovědi souvisejí s předešlou otázkou, opět z nich vychází, že vedení pravděpodobně nemá vypracovaný systém hodnocení pracovníků, který je jedním ze základních pilířů personálního managementu.

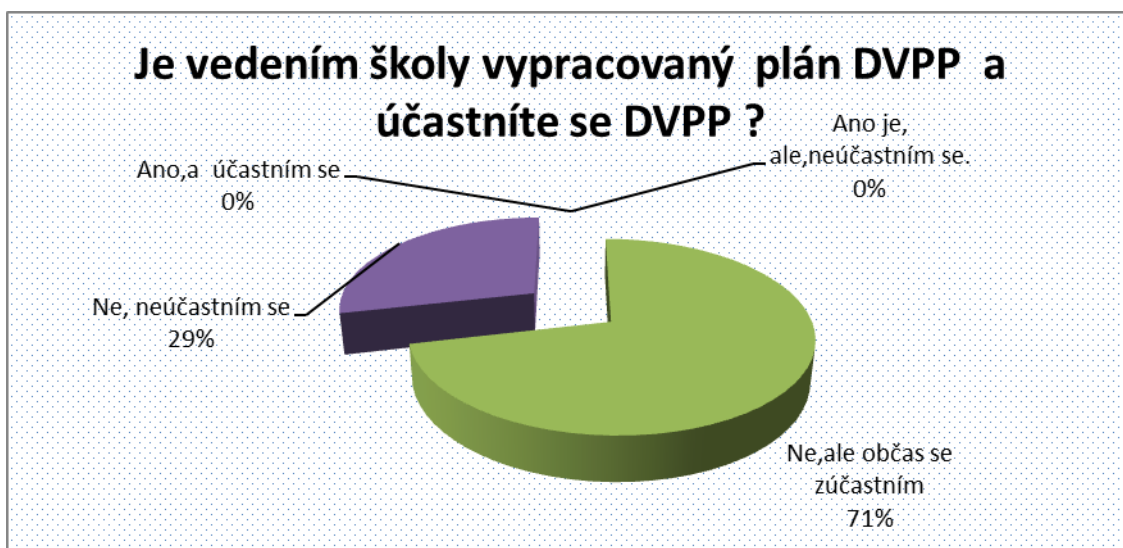
Otázka č. 20 : Udělala jste v poslední době něco konkrétního nad rámec svých pracovních povinností

Všech devět dotázaných zaměstnanců odpovědělo na otázku č. 20 „ano“ - že v podstatě pracují i nad rámec svých pracovních povinností. Z odpovědí lze vyčíst, že zaměstnankyně jsou přesvědčené, že pracují více, jak na 100%, že není pro ně problém

pracovat nad rámec své dané pracovní náplně, čímž určitě projevují sounáležitost se školou.

Otázka č. 21 : Je vedením školy vypracovaný plán DVPP a účastníte se DVPP ?

Graf č. 18



Z odpovědí na otázku č. 21 je patrné, že vedení školy nemá vypracovaný plán DVPP.

Pět dotázaných se vyjádřilo, že se zhruba jednou za dva roky účastní vzdělávání dle vlastního výběru, ale cítí potřebu častějšího vzdělávání. Tato jejich potřeba však podle jejich slov není vedením školy vyslyšena. Důvod neznají. Mrzí je, že vzdělávání ve škole je omezeno pouze na povinná školení BOZP. Dvě pedagogické pracovnice o DVPP nejeví zájem.

Provozním zaměstnankyním tato otázka vůbec nebyla položena.

Otázka č. 22 : Existuje ve škole mezi zaměstnanci nevráživost? Myslí si někteří zaměstnanci (právem, či neprávem), že někteří kolegové mají nezasloužené výhody?(různé úlevy...)

Graf č. 19



Po vyhodnocení otázky č. 22 bylo zjištěno, že sedm dotázaných pociťuje nevráživost mezi zaměstnanci, kvůli výhodám jen pro některé zaměstnance. Dotázané vyjádřily, že například zaměstnanci školní kuchyně ve velké míře nedodržují stanovenou pracovní dobu, nedodržují ředitelem stanovenou náplň práce atd. A to vše se souhlasem vedení školy. Dvě dotázané nic takového v kolektivu neshledávají. Z odpovědí je pravděpodobné, že ředitelka školy poskytuje vybraným zaměstnancům neoprávněné výhody a tím logicky způsobuje značnou nevoli u ostatních zaměstnanců.

6.7 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

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

Je naprosto zřetelné, že styl vedení lidí ředitelky sledované mateřské školy je silně autoritativní. To znamená, že ředitelka je zaměřená sama na sebe a své pojetí toho, jak mají věci být. Z odpovědí dotazovaných vyplývá, že vedení vydává příkazy a rozkazy, oznamuje svá rozhodnutí. Pracovnice se nemohou podílet na rozhodování o záležitostech školy, které se jich týkají. Ani delegování pravomocí a odpovědností nefunguje tak, jak by mohlo. Z odpovědí vyplývá, že si ředitelka školy „chce vše udělat sama“.

Je zde zcela potlačena „týmová práce“ a kolektiv zaměstnanců nepracuje a ani nemůže pracovat jako efektivně fungující tým. Otázkou zůstává, že některé dotazované mají mylnou představu o tom, co je to dobře fungující tým a jak by se mělo, v takovém týmu pracovat. Bohužel vysvětlení nacházejí v tom, například „že spolu kamarádi“; „že si spolu dojdou po pracovní době na kávu“... Častou odpovědí byla „spolupráce učitelek“, tuto odpověď však neumějí konkretizovat.

Tento styl vedení zaměstnancům samozřejmě nevyhovuje a touží po změně.

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

Odpovědi, které zazněly v této části rozhovoru, ukazují, že komunikace a informovanost ve sledované škole je silně potlačovaná.

Komunikace vedení školy se zaměstnanci jistě úzce souvisí se stylem řízení, který jsem blíže popsala v předešlé části této práce. Dotazované zaměstnankyně vyjádřily, že převládající písemná komunikace, ve které nechybí ani různé výtky a pokárání, jim nevyhovují. Preferují osobní formu komunikace. Komunikace ve formě oběžníku, zaměstnankyním připadá, zvláště pokud se jím řeší problémy školy, zcela nevhodná. Přesto se podle slov dotázaných, většina z nich osobnímu rozhovoru s ředitelkou školy raději vyhýbá. Důvodem je styl jednání ředitelky, který podle zjištěných informací nelze

považovat za profesionální. Z toho to důvodu se obávají zaměstnankyně oslovovat vedení i ohledně různých problémů, které ve škole vznikají. Také bylo zjištěno, že frekvence jakékoliv komunikace některých zaměstnanců s vedením školy, je velmi nízká. Dotazované uvádějí, že se stává, že ředitelku školy mnohdy celý týden ani nevidí. Z toho vyplývá, že ředitelka, pravděpodobně z důvodu velké pracovní zaneprázdněnosti, nemá čas na své zaměstnance, byť jen třeba na neformální komunikaci.

Informovanost ve škole cítí zaměstnanci též jako nedostatečnou. Z rozhovoru vyplynulo, že postrádají informace o chodu školy, o změnách týkajících se jejich práce, ale i odborné informace.

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

Odpovědi na otázky, které se týkaly motivace zaměstnanců, poukazují na velkou nespokojenost zaměstnanců. Naprostá většina se cítí demotivována. Z odpovědí dotázaných lze vyčíst, že finanční motivace je pro ně nejdůležitější, ale mnoho z nich velmi postrádá pochvalu, či uznání ze strany vedení školy, lidštější přístup, dobrou atmosféru na pracovišti, estetiku prostředí... Právě pochvalu a uznání vnímají zaměstnankyně jako silně motivující pro práci, bohužel se jim nedostává v takové míře, aby pro ně motivací byla. Kritéria, podle kterých ředitelka stanovuje osobní příplatky, nebo mimořádné odměny, dotazované neznají. To znamená, že vlastně netuší, za co jsou odměňovány.

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

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

7. První kroky při nastartování procesu změny na sledované škole:

7.1 PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM

Nastupující ředitelka se na tento proces musí velmi dobře připravit. Především by měla směrem ke svým podřízeným využívat demokratický styl řízení založený na úctě a respektu k druhým, na toleranci, diskuzi. Je třeba zvolit diametrálně jiné chování, jiný styl jednání se zaměstnanci, než jaký měla její předchůdkyně. Měla by projevit zájem o své podřízené, zajímat se jejich názory a nápady. Je nutné říci, že manažer by neměl používat pouze jeden styl řízení. Všechny (autoritativní, demokratický, volná uzda) mají v manažerské práci své místo, všechny jsou důležité. Ale každý má svou sílu za určitých okolností. Vědět, kdy a jaký styl použít je složité umění. Tomu by se nastupující ředitelka měla naučit a vytrvalým sebevzděláváním, tréninkem a prací na sobě samé se neustále zdokonalovat.

Vedení lidí je také o schopnosti vybudovat a udržet vysoce výkonný tým. Je důležité, aby si začínající ředitelka uvědomila, že jen týmová práce vede k úspěchům organizace. Aby tým byl efektivní a dobře fungující, záleží právě na manažerovi. Je však velmi důležité, aby smysl týmové práce pochopili i všichni zaměstnanci organizace. V případě sledované školy to bude prvořadý úkol v této oblasti. A proto, aby se to povedlo, měla by mít ředitelka určité vlastnosti. Těmi je vnitřní integrita – držet slovo, mluvit pravdu, nedělat rozdíly mezi lidmi. Dále by měla být rozhodná, kompetentní, skromná, vytrvalá a v neposlední řadě by měla být vizionářem.

Delegování pravomocí a odpovědností jistě patří ke klíčovým schopnostem každého manažera. Jeho efekt pro ředitelku spočívá v tom, že se uvolní od rutinních nebo méně důležitých úkolů a vznikne jí více prostoru pro důležitější práce.

Problém při delegování pravomocí a odpovědností se může projevit při správném odhadnutí rozsahu delegování, ale také odhadu přiměřeného dohledu na práci. Pro schopnost správně delegovat by měla ředitelka mít tyto vlastnosti: chápavost, ochotu dát volnost, ochotu nechat ostatní dělat chyby, důvěřovat podřízeným, zavést a používat jasnou kontrolu.

Jsou chyby, kterých by se při delegování měla nastupující ředitelka určitě vyvarovat. Musí být ochotná přijímat nápady ostatních a oceňovat je.

Nesmí uvažovat tak, že všechno bude rychlejší, když si bude dělat věci sama, než napravovat chyby ostatních.

Nesmí používat nepřiměřenou kritiku a neustále připomínat nedostatky.

Nebezpečím je i nedůvěra k podřízeným, obava z jejich úspěchu, neznalost, jak podřízené kontrolovat.

Jelikož nastupující ředitelka vychází z řad kolektivu, své podřízené zná a ví, co od koho může očekávat. Proto by nemusel pro ni být problém vhodné pravomoci a odpovědnosti delegovat na vhodné lidi. Své zaměstnance tím aktivně zapojí do řízení školy a bude je určitě motivovat nejen k další práci, ale i k jejich profesionálnímu růstu.

7.2 KOMUNIKACE A INFORMOVANOST

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

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

Ředitelka by se měla vyvarovat řešení problémů se zaměstnanci oběžníkem, ale s každým zaměstnancem osobně (a i v tomto případě by takový pohovor měl mít náležitou formu), popřípadě při řešení problémů, které se týkají celého kolektivu

využívat společné porady. Pro řešení běžných věcí kolem chodu školy je určitě vhodné zařadit pravidelné, krátké provozní porady, které by mohly mít frekvenci dle dohody se zaměstnanci (např. zhruba 1x za měsíc).

Další formou komunikace, kterou by si ředitelka mohla zavést, jsou „dny otevřených dveří kanceláře“, kdy za vedením mohou zaměstnanci přijít, aniž by jí vyrušovali od její práce. A v neposlední řadě by si ředitelka měla zavést své pochůzky školou, kdy neformálně pohovoří se svými zaměstnanci, zjistí, co je trápí, co je těší atd. Jistě není na škodu v mateřské škole každé ráno (samozřejmě pokud to čas dovolí) školku projít, pozdravit své zaměstnance a popřát jim úspěšný den. Určitě tím ředitelka minimálně projeví zájem o své zaměstnance.

Ani informovanost zaměstnanců nesmí být zanedbávaná. Vedení by mělo mít na paměti, že informovanost zaměstnanců o chodu školy a o záměrech je důležitá pro jejich motivaci, zájem o školu, identifikaci s jejími cíli i ochotu ke změnám.

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

7.3 MOTIVACE

Zde si nastupující ředitelka musí uvědomit, že motivace pracovníků je nesmírně důležitá a nelze jí opomíjet. Aspekty, které dodávají pracovníkům „chuť jít do práce“, jsou různé. Finanční ohodnocení dnes není jediným z těchto hledisek, které lidi motivují k práci. Pokud chce vedení zjistit, zda své zaměstnance dobře motivuje, mělo by si umět odpovědět na základní otázky: zda ví zaměstnanec, co od něj vedení školy očekává; zda má dostatek materiálů a nástrojů k tomu, aby mohl svou práci vykonávat; zda je dostatečně chválen; zda pocítuje zájem nadřízeného o jeho osobu; zda je dostatečně podporován jeho profesní růst; zda jsou respektovány jeho názory ze strany vedení; zda přispívá jeho práce k naplňování vize školy atd.

Motivace zaměstnanců je finanční, nebo nefinanční. Mezi finanční motivaci patří mzda, osobní příplatky, odměny. Ředitelka by měla mít stanovená kritéria, podle kterých

rozděluje finanční prostředky nenárokových složek. S těmito kritérii musí zaměstnance samozřejmě seznámit, aby věděli, za co finanční odměny dostávají (popř. nedostávají). Proto, aby byl zvýšený stimulační účinek odměn, je potřeba, aby odměna měla přímou vazbu na výkon, aby byla vyplácena po dosažení dobrého výkonu. Určitě by neměla být vyplácena automaticky. Spravedlivé odměňování je důležité nejen jako efektivní stimulace, ale také jím ředitelka předejde nepříjemným konfliktům na pracovišti.

Mezi nefinanční motivační faktory samozřejmě patří pochvala zaměstnanců, která je pro ně, jak jsme zjistili, velmi důležitá. A to by si každá ředitelka, nejen ta začínající, měla uvědomit. Motivací je však samozřejmě samotná vykonaná práce, ale jen v případě, že se zaměstnanci daří při ní rozvíjet své schopnosti, seberealizovat se, samostatně se rozhodovat a za svá rozhodnutí samozřejmě nést patřičnou odpovědnost. A zde se opět vracíme k efektivnímu delegování pravomocí a odpovědností na podřízené. Pokud umí ředitelka správně a vhodně delegovat, i to určitě funguje jako motivace, protože podřízený cítí, že mu jeho nadřízený důvěřuje a považuje ho za schopného vykonávat odpovědnou práci.

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

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

Lze říct, že všechny tři zmíněné faktory spolu úzce souvisí, prolínají se. Jeden navazuje na druhý a jeden nelze provádět dobře bez druhého. Nelze dobře motivovat lidi, když

efektivně nefunguje komunikace a informovanost a ani jedno nemůže fungovat, pokud nastupující (a nejen nastupující) ředitelka nebude volit vhodný styl řízení lidí.

8. Závěr

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

Cílem práce bylo vytvořit jakýsi návod pro začínající ředitelky mateřských škol, jak vžitou slabou kulturu školy změnit tak, aby docházelo k naplňování cílů a vizí školy vyhovujícím způsobem. Výsledek práce měl přinést obecné postupy a nástroje, kterými může ředitelka školy proces změny kultury školy nastartovat.

Úkolem práce nebylo rozebrat všechny faktory kultury školy, ale zaměřit se na to, jak kulturu školy diagnostikovat a z analýzy výsledků této diagnostiky, pak následně umět vyvodit patřičné důsledky, pomocí kterých dojde k optimálnímu procesu změny kultury školy.

Výzkumná část se zaměřila na konkrétní mateřskou školu, ve které byla kultura školy pomocí dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery diagnostikovaná v roce 2009 a v roce 2011. Výsledky obou šetření byly důkladně porovnány a vyhodnoceny. Cílem bylo zjistit, které faktory kultury školy mají zhoršenou úroveň, u kterých popř. došlo k největšímu zhoršení a z těchto faktorů vybrat ty, se kterými je vhodné začít se změnou kultury školy. Lze říct, že zmíněný dotazník se osvědčil a díky němu lze velmi efektivně a přehledně určit faktory, u kterých je potřeba začít se změnou kultury školy.

V druhé části výzkumného šetření bylo potřeba, pomocí rozhovoru se zaměstnanci, zjistit jejich konkrétní názory na úroveň faktorů kultury školy, u kterých došlo k největšímu zhoršení.

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

8.1 Interpretace zjištěných výsledků

Předpoklad 1 byl potvrzen.

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

Výzkumné šetření ukázalo, že názory zaměstnanců jsou pro začínající ředitelku mateřské školy přínosem. Po vyhodnocení jejich názorů může ředitelka vysledovat, na které aspekty slabé kultury školy je potřeba se zaměřit, co je nutné změnit, co zaměstnancům vadí a pomocí těchto názorů zvolit vhodné postupy a metody při zahájení procesu změny kultury, které povedou k jejímu posílení. Na co by si měla ředitelka školy dát pozor, je fundovanost odpovědí dotázaných. Ne vždy si zaměstnanci některé pojmy vysvětlují správně a tím může dojít ke zkreslení odpovědí.

Předpoklad 2 byl potvrzen.

Na změně kultury školy se může aktivně podílet většina zaměstnanců.

Jak již bylo v předešlé části této práce řečeno, změna kultury školy je dlouhodobý a velmi složitý proces. Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že přestože se tato změna týká celé organizace, je tento proces velkým dílem ředitelky školy. Obzvláště faktory kultury školy, jejichž změnu vyžadovaly výsledky výzkumu na sledované škole, může změnit jen a jen ředitelka školy. Můžeme konstatovat, že například na změně stylu vedení lidí se těžko mohou podílet zaměstnanci. Zvláště, když tento faktor kultury školy je úzce spjat i s povahovými rysy jednotlivé ředitelky. Je třeba zdůraznit, že všechny sledované faktory kultury školy jsou provázané a vzájemně se se ovlivňují.

Celý proces změny kultury školy je na samotné ředitelce a jakékoliv změny většinou u lidí vyvolávají určitou nevoli, někdy až odpor, a proto musí ředitelka školy volit metody a postupy změny velmi citlivě. Z tohoto důvodu musíme zaměstnance do procesu změny kultury školy zapojit. Je jasné, že změna kultura školy je vždy změnou sdílených hodnot. Proto, pokud změnu nepřijmou zaměstnanci, neproběhne. To znamená, že změna kultury školy se bez aktivní účasti zaměstnanců neobejde.

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

Přestože výzkum probíhal na jedné vybrané mateřské škole, shromážděné informace a poznatky mohou posloužit nastupující ředitelce sledované instituce, ale i začínajícím ředitelkám mateřských škol s obdobnou charakteristikou, kteří pocítí nutnost stávající kulturu své organizace změnit.

9. Seznam použité literatury

SVĚTLÍK, J.; *Marketingové řízení školy*, 1. vydání, ASPI a. s., 2006,

ISBN 80 –7357– 176-5

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

EGER, L.; *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*, 1.

vydání, nakl. Fraus, Plzeň, 2006, ISBN 80-7238-583-6

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10. Přílohy

Dotazník pro hodnocení kultury školy

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

Otázka č.	FAKTOR	1	2	3	4	5
1	SPOLEČNÉ CÍLE	Žádné povědomí o cílech školy, neúčast na plánování	Malá znalost cílů a nízká účast na plánování	Průměrné povědomí o cílech, možnost účasti na plánování	Dobrá znalost cílů, účast na společném plánování	Úplná znalost společných cílů, jasná orientace, společný plán
2	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	Nedůvěra ve vedení školy	Nízká důvěra ve vedení školy	Průměrná či částečná důvěra ve vedení školy	Většina sboru věří vedení školy	Vysoká důvěra ve vedení školy
3	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 zásadních věcech konsensu
4	REŽIM ŠKOLY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	O režimu nelze mluvit, nefunkční struktura	Formální režim i struktura nejsou dodržovány, delegování nefunguje	Režim a struktura s některými problémy, klady i zápory	Dobrý režim školy s fungující organizační strukturou	Velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim, funkční struktura včetně delegování pravomocí
5	ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍKY	Je zde velmi nízká orientace na výkon	Výkonové ukazatele a výsledky práce nejsou sledovány	Výsledky a výkony se sledují někdy více, někdy méně	Výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitá pozornost	Škola je vysoce orientovaná na výkon, plnění úkolů

	NÍ ÚKOLY		hlavní	méně		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 problému, 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 komunikaci	Špatná informovanost, důležité informace dost často chybí	Střední informovanost, občas se objevuje zdržování určitých informací	Dobrá informovanost, pracovníci mají potřebné informace, komunikace bez problémů	Výborná informovanost, komunikace probíhá jak shora dolů, tak zdola nahoru i horizontálně
9	KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI	Nedostatečná, vykazuje řadu nedostatků a nedorozumění	Škola se jí věnuje málo, je podprůměrná	Je asi dostatečná, jsou zde příležitosti pro zlepšení	Je dobrá, zaměřená především na rodiče	Velmi kvalitní, škola věnuje velkou pozornost komunikaci s partnery a zejména s rodiči
10	INOVATIVNOST	Projevy inovativnosti prakticky nejsou, není podpora	Inovativnost pracovníků se nevyžaduje, malá inovativnost	Inovativnost je jen průměrná, vyvolaná naléhavou nutností	Inovativnost pracovníků je všude patrná, je ceněna	Mimořádná inovativnost, škola je považována za průkopníka
11	ROZVOJ	Neexistuje jasná personální politika, DVPP se	Personální politika je založena na intuici, DVPP téměř	Personální politika existuje spis na papíře, v praxi se	Jasná personální politika, která se v zásadě dodržuje a	Jasná personální politika, vysoká podpora

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

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

Pokyny k vyplnění:

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

Interview se zaměstnanci školy

Převládající styl vedení

1. Jak hodnotíte přístup vedení k zaměstnancům?

- Demokratický
- Autoritativní
- Volná uzda

2. Co vám nevyhovuje na přístupu vedení k zaměstnancům?

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

- Ano
- Spíš ano
- Ne
- Spíš ne

4. Zajímá se vedení mateřské školy o váš názor na záležitosti týkající se vás dříve, než rozhodne.

(např. nákup hraček, pomůcek, nádobí, školení, účast na mimořádných akcí.....)

- Ano
- Spíš ano
- Ne
- Spíš ne

5. Jaké pravomoci a odpovědnosti si dovedete představit, že by mohla ředitelka na vás delegovat?

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

- Ano
- Spíš ano
- Ne
- Spíš ani

7. Tvoří kolektiv zaměstnanců MŠ efektivně fungující tým?

- Ano
- Ne

- nevím

8. Jak si představujete dobře fungující týmovou práci?

Komunikace a informovanost

9. Jaké komunikační formy preferujete?

- Oběžník
- Porada
- Osobní rozhovor

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

- Oběžník
- Porada
- Osobní rozhovor

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

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

12. Myslíte si, že jste dostatečně informováni o dění ve škole?(hospodaření, ŠVP,...)

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

13. Jaké informace ze strany vedení postrádáte?

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

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

Motivace pracovníků

15. Domníváte se, že vás ředitelka dostatečně stimuluje k práci?

- Ano
- Ne

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

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

- Ano
- Ne
- částečně

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

- Ano
- ne

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

- Ano
- Ne
- Nevím

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

- Ano
- Ne

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

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

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

- Ano
- Ne
- Nevím