

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

**Organizační kultura a její úloha v řízení vybrané
organizace**

Petra Doutnáčová

© 2014/2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petra Doutnáčová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Organizační kultura a její úloha v řízení vybrané organizace

Název anglicky

Management culture and its role in selected organization

Cíle práce

Cílem práce bude zhodnocení kvality organizační kultury vybrané základní školy a na základě metodicky podloženého průzkumu navrhnout vhodné řešení. Teoretická část bude mimo jiné zaměřena na charakteristiku organizační kultury v oblasti školství. V analytické části bude zhodnocen současný stav kultury školy na základě dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery v pěti úrovních. Výsledky šetření budou použity k vypracování návrhu pro zkvalitnění řídicí a organizační práce vedení školy. K tomu účelu budou využity i výsledky předchozího sledování v r. 2010. Závěr shrne nejdůležitější poznatky z analýz a uvede navrhované změny.

Metodika

Uvedené cíle práce budou řešeny v rámci tohoto zadání osnovy bakalářské práce:

1. Úvod: charakteristika vybraného tématu bakalářské práce
2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce
3. Teoretická východiska: metodické koncepce zkoumání typů organizačních kultur
4. Charakteristika vybrané organizace, vlivy vnitřního i vnějšího prostředí
5. Analýza: průzkum současného stavu organizační kultury sledované školy pomocí aplikace dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery na základě dílčích faktorů úspěšnosti (dotazník pro pedagogické pracovníky a r. 2014), komentář k příčinám a okolnostem (největší a nejmenší kulturní mezery), porovnání s výsledky pro r. 2010
6. Syntéza výsledků průzkumu a návrhy ke zlepšení řídicí práce vedení školy
7. Závěr: prezentace nejvýznamnějších poznatků z analýzy a syntézy. Zhodnocení odborného přínosu práce
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

40-60 stran textu

Klíčová slova

System řízení organizace, vedení organizace, organizační kultura, typy organizační kultury, kulturní me-
zera, faktory úspěšnosti, řídicí činnosti, organizační činnosti, motivace, vzdělávání, průzkum

Doporučené zdroje informací

- A.S.Grove, High output management. Řízení orientované na výkon. Praha: Management Press,2000,
s.222 ISBN 80-85943-60-3
- F.Ochrana, Manažerské metody ve veřejném sektoru.Teorie,praxe a metodika uplatnění.Praha :
EKOPRESS,2007, s.178, ISBN 80-86929-23-X
- Ch.Collison, G. Parcell, Knowledge management. Brno : Computer Press,2005, s. 236, ISBN
80-251-0760-4
- I. Brooks, Firemní kultura. Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.Brno: Computer Press, 2003, s.
296, ISBN 80-7226-763-9
ISBN 978-80-7261-189-8
- J.Koubek, Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press,2009, s.212, ISBN 80-7261-116-X
- J.Truneček a kol., Interní manažerský audit. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 148, ISBN
80-86419-58-4
- M. Kubeš, D. Spillerová, R. Kurnický. Manažerské kompetence. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 183,
ISBN 80-247-0698-9
- P.F.Drucker. Efektivní vedoucí. 2. vydání . Praha: Management Press, 2008, 205 s.,
- P.M. Senge. Pátá disciplína. Teorie a praxe učísí se organizace. Praha: Management Press, 2006, 440 s.,
ISBN 978-80-7261-162-1
- R.Jay, R.Templar. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing. 2006, 514 s., ISBN
978-80-247-1279-6

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Pavla Římovská

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Organizační kultura a její úloha v řízení vybrané organizace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16. března 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí práce Ing. Pavle Římovské za mnoho užitečných rad a připomínek, které mi poskytla při psaní této práce. Poděkování patří i Mgr. Jiřímu Doutnáčovi za umožnění provedení výzkumu na ZŠ Hornoměřolupská. Dále děkuji své rodině za podporu, kterou mi věnovala po celou dobu mého studia.

Organizační kultura a její úloha v řízení vybrané organizace

Management culture and its role in selected organization

Souhrn

Práce je věnována pojetí organizační kultury v rámci vybrané organizace, Základní škola, Praha 10, Hornoměřolská 873. K průzkumu byl použit dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery. Respondenti hodnotili celkem 16 faktorů na škále 1 až 5 (1-nejhorší, 5-nejlepší). Ideálním stavem jsou vysoké hodnoty současného a očekávaného stavu jednotlivých faktorů s minimální kulturní mezerou. Kulturní mezera má hodnotu 0,60. Nejmenší kulturní mezera je u faktoru „Vztahy mezi učiteli a žáky“ (0,29) a největší kulturní mezera má faktor „Převládající styl řízení ke vztahu k lidem“ (0,89). Nejvyšší ohodnocení současného stavu dosáhl faktor „Vztahy mezi učiteli a žáky“ (3,78) a nejnižší ohodnocení je u faktoru „Očekávání výsledků vzdělávání“ (3,33). Na základě zjištěných informací lze navrhnout určitá opatření, která by měla vést k efektivnějšímu fungování organizace. Mezi faktory s nejnižším bodovým ohodnocením a zároveň s největší kulturní mezerou patří „Motivace pracovníků“, „Inovativnost“ a „Rozvoj učitelů“. Současná kultura je dále porovnána s výsledky posledního sledování, které bylo provedeno v únoru 2010. Kulturní mezera v tomto roce byla 1,01. Z porovnání vyplývá, že se kulturní mezera zmenšila o 0,41.

Summary

The thesis is dedicated to the concept of organizational culture within an organization, Elementary School, Prague 10, Hornomecholupska 873. The survey questionnaire uses Kilmann-Saxtonovy cultural gaps method. The respondents evaluated a total of 16 factors on a scale of 1 to 5 (1-worst, 5 the best). The ideal situation is the highest value of current and expected status of individual factors with minimal cultural space. The cultural gap is currently 0.60. The smallest cultural gap has the factor "Relationships between teachers and pupils" (0.29) and the largest cultural gap has factor "prevailing management style of the relationship to the people" (0.89). The highest ranking achieved the factor "Relationships between teachers and pupils" (3.78) and the lowest

score has the factor "expected learning outcomes" (3.33). Based on the information we can propose some steps which should lead to more efficient functioning of the organization. Among the factors with the lowest scoring and also with the biggest cultural gap are "Employee motivation", "Innovation" and "Development of teachers". Today's culture is further compared with the results of the latest survey, which was conducted in February 2010. The cultural gap was 1.01 in that year. The comparison shows that the cultural gap decreased by 0.41 since then

Klíčová slova: Systém řízení organizace, vedení organizace, organizační kultura, typy organizační kultury, kulturní mezera, faktory úspěšnosti, řídicí činnosti, organizační činnosti, motivace, vzdělání, průzkum.

Keywords: Organizational leadership system, organizational management, organizational culture, types of organizational culture, cultural gap, success factors, managing activities, organizing activities, motivation, education, research.

OBSAH

1	Úvod.....	11
2	Cíl práce a postup řešení tématu práce	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodický postup řešení práce	13
2.2.1	Postup při zpracování teoretických východisek	13
2.2.2	Postup při shromažďování dat a informací	14
2.2.3	Zpracování charakteristiky sledovaného subjektu	14
2.2.4	Postup při zpracování analytické části práce	14
2.2.5	Postup při zpracování návrhové části práce	15
3	Teoretická východiska: metodické koncepty zkoumání typů organizačních kultur	16
3.1	Pojem kultura a jeho vymezení.....	16
3.2	Pojem organizační kultura a jeho vymezení.....	17
3.3	Struktura organizační kultury a její prvky	18
3.3.1	Prvky organizační kultury	18
3.3.2	Struktura organizační kultury	20
3.4	Zdroje organizační kultury	22
3.5	Funkce organizační kultury	22
3.6	Vymezení organizační kultury	23
3.6.1	Typologie organizační kultury a její určení	23
3.6.1.1	Typy organizačních kultur podle struktury	23
3.6.1.2	Analýza organizační kultury	24
3.7	Organizační kultura základní školy	25
3.7.1	Vymezení pojmu organizační kultura školy	25
3.7.2	Určení organizační kultury školy	26
4	Charakteristika vybrané organizace.....	28
4.1	Formulace výzkumného úkolu.....	28
4.2	Základní údaje a charakteristika školy.....	28
4.2.1	Základní údaje o škole	28
4.2.2	Základní údaje o zřizovateli:	28
4.2.3	Charakteristika školy	28
4.2.4	Školní vzdělávací program.....	29
4.2.5	Pracovníci školy	30
4.2.6	Kvalifikace pedagogických pracovníků	31
4.2.7	Věková struktura pedagogických pracovníků k 1. 9. 2014	31
4.2.8	Graf č. 1: Porovnání věkového složení pedagogických pracovníků	32
4.2.9	Průměrný věk pedagogických pracovníků	32
5	Analýza současného stavu kultury školy.....	33
5.1	Definování hlavních pojmů	33
5.2	Respondenti dotazníkového šetření	33
5.3	Použité výzkumné nástroje.....	33
5.4	Informace o dotazníkovém šetření, distribuce a sběr dotazníků	34
5.5	Zpracování shromážděných dotazníků	34
5.6	Základní údaje kulturní mezery v roce 2010 a v roce 2014	34
5.6.1	Graf č. 2: Porovnání kulturní mezery v roce 2010 a 2014.....	36
5.6.2	Graf č. 3: Současný stav kultury školy	37

5.6.3	Graf č. 4: Očekávaný stav kultury školy	38
5.6.4	Graf č. 5: Kulturní mezera u jednotlivých faktorů.....	40
5.7	Společné cíle.....	40
5.7.1	Graf č. 6 Společné cíle – současný stav	41
5.7.2	Graf č. 7 Společné cíle – očekávaný stav	41
5.8	Důvěra ve vedení školy	42
5.8.1	Graf č. 8 Důvěra ve vedení školy – současný stav	42
5.8.2	Graf č. 9 Důvěra ve vedení školy – očekávaný stav	42
5.9	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	43
5.9.1	Graf č. 10 Převládající styl řízení ve vztahu k lidem – současný stav	44
5.9.2	Graf č. 11 Převládající styl řízení ve vztahu k lidem – očekávaný stav	44
5.10	Režim školy a organizační struktura.....	45
5.10.1	Graf č. 12 Režim školy a organizační struktura – současný stav	45
5.10.2	Graf č. 13 Režim školy a organizační struktura – očekávaný stav.....	45
5.10.3	Graf č. 14 Zaměstnanci školy podle pracovního zařazení.....	46
5.11	Zaměření vedení na pracovní úkoly	47
5.11.1	Graf č. 15: Zaměření vedení školy na pracovní úkoly – současný stav	47
5.11.2	Graf č. 16: Zaměření vedení školy na pracovní úkoly – očekávaný stav	48
5.12	Kontrola	48
5.12.1	Graf č. 17: Kontrola – současný stav	49
5.12.2	Graf č. 18: Kontrola – očekávaný stav.....	50
5.13	Motivace pracovníků	50
5.13.1	Graf č. 19: Motivace pracovníků – současný stav.....	51
5.13.2	Graf č. 20: Motivace pracovníků – očekávaný stav	51
5.14	Komunikace a informovanost pracovníků školy.....	52
5.14.1	Graf č. 21: Komunikace a informovanost pracovníků školy – současný stav	52
5.14.2	Graf č. 22: Komunikace a informovanost pracovníků školy – očekávaný stav.....	53
5.15	Komunikace školy s okolím a rodiči.....	53
5.15.1	Graf č. 23: Komunikace školy s okolím a rodiči – současný stav	54
5.15.2	Graf č. 24: Komunikace školy s okolím a rodiči – očekávaný stav.....	54
5.16	Inovativnost	58
5.16.1	Graf č. 25: Inovativnost – současný stav.....	58
5.16.2	Graf č. 26: Inovativnost – očekávaný stav	58
5.17	Rozvoj učitele.....	59
5.17.1	Graf č. 27: Rozvoj učitelů – současný stav	60
5.17.2	Graf č. 28: Rozvoj učitelů – očekávaný stav.....	60
5.18	Pracovní podmínky pro výuku	61
5.18.1	Graf č. 29: Pracovní podmínky pro výuku – současný stav	61
5.18.2	Graf č. 30: Pracovní podmínky pro výuku – očekávaný stav	61
5.19	Estetické prostředí a pořádek	62
5.19.1	Graf č. 31: Estetické prostředí a pořádek – současný stav.....	62
5.19.2	Graf č. 32: Estetické prostředí a pořádek – očekávaný stav	63
5.20	Vztahy mezi pracovníky	63
5.20.1	Graf č. 33: Vztahy mezi pracovníky – současný stav.....	64
5.20.2	Graf č. 34: Vztahy mezi pracovníky – očekávaný stav	64
5.21	Vztahy mezi učiteli a žáky	65
5.21.1	Graf č. 35: Vztahy mezi učiteli a žáky – současný stav	65
5.21.2	Graf č. 36: Vztahy mezi učiteli a žáky – očekávaný stav.....	66
5.22	Očekávání výsledků vzdělávání	66
5.22.1	Graf č. 37: Očekávání výsledků vzdělávání – současný stav.....	66

5.22.2	Graf č. 38: Očekávání výsledků vzdělávání – očekávaný stav	67
5.23	Celkové hodnocení kultury školy.....	67
5.23.1	Graf č. 39: Celková kultura školy – současný stav	68
5.23.2	Graf č. 40: Celková kultura školy – očekávaný stav.....	68
5.24	Porovnání současné kultury školy s rokem 2010.....	69
5.24.1	Graf č. 41: Celková kultura školy v roce 2010 – současný stav	69
5.24.2	Graf č. 42: Celková kultura školy v roce 2010 – očekávaný stav	70
6	<i>Syntéza výsledků průzkumu a návrhy ke zlepšení</i>	<i>72</i>
6.1	Celkové posouzení kultury školy	72
6.2	Navrhovaná opatření	73
6.2.1	Motivace pracovníků	73
6.2.2	Inovativnost.....	74
6.2.3	Rozvoj učitelů.....	75
6.3	Využití výsledků šetření k řídicí a organizační práci vedení školy.....	75
6.4	Model změny organizační kultury školy	76
7	<i>Závěr.....</i>	<i>77</i>
8	<i>Seznam použitých zdrojů</i>	<i>79</i>
9	<i>Přílohy</i>	<i>81</i>
9.1	Dotazník pro hodnocení kultury školy	81
9.2	Graf č. 43: Srovnání současného a očekávaného stavu kultury školy	83

1 Úvod

V současném období se rozvoj vzdělávání v České republice orientuje zejména na vytvoření dlouhodobé strategie rozvoje vzdělávací soustavy, klade důraz na provázanost rámcových vzdělávacích programů se systémem kvalifikací, na kvalitu hodnocení a sebehodnocení škol v decentralizovaném systému řízení. Specifickým rysem škol je na rozdíl od jiných zařízení zaměřených na práci s lidmi fakt, že se jedná o výchovně vzdělávací instituci, která sleduje jako svůj prvotní cíl utváření a formování osobností žáků a jejich přípravu pro život. Aby byla škola úspěšná, musí reagovat na požadavky vnějšího prostředí a měnit svou tvář. Nejedná se však o nahodilé změny ve školním systému, změnu je nutné učinit na základě hlubších analýz, připravených plánů a propracovaných koncepcí. Právě nedostatek informací o konkrétní situaci ve škole bývá často zdrojem neúspěšných a unáhlených změn.

Hlavní linie rozvoje vzdělávání v České republice jednoznačně ukazují hluboký význam vzdělání a vzdělanosti pro kvalitní život společnosti. Za hlavní úkol lze považovat dosažení vyšší kvality a funkčnosti vzdělávání, uspokojování a podněcování vzdělávací potřeby dětí, mládeže a dospělých, rozvíjení autonomie a otevřenosti škol ke společnosti. Jedná se o požadavky, které se následně stávají významným úkolem pro současné ředitele škol. O kvalitě školy nevypovídají pouze kvantifikační údaje - procento žáků přijatých ze základní školy na střední školu nebo procento absolventů, kteří se úspěšně uplatnili na trhu práce. O úspěšnosti školy ve velké míře rozhoduje kvalita života školy, do něhož je organicky včleněn nejen žák, ale i učitel, rodič, filozofie školy a v neposlední řadě podmínky, které škola zprostředkovává aktérům za účelem profesionálního a osobního rozvoje každého z nich. Každé ovládnutí nové kompetence či dovednosti totiž znamená znát, mít dostatek informací a umět je aplikovat. Z tohoto pohledu má kultura školy své nezastupitelné místo v životě každého jedince.

První část práce je věnována teoretickému přiblížení problematiky analýzy kultury školské instituce. Získané teoretické poznatky jsou následně aplikovány v analytické části práce na kulturu konkrétní základní školy. Z provedené analýzy kultury této školy za využití metody analýzy dokumentů, rozhovorů a dotazníkového šetření Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery, získáme výsledky šetření, na základě kterých je možné vypracovat koncepci pro případná opatření. Závěr hodnotí úroveň kultury školy na základě pozorování a dotazníkového šetření a doporučuje konkrétní opatření vedoucí ke zlepšení

kulturních mezer v jednotlivých faktorech, které byly na základě analýzy ustanoveny jako nejvýznamnější.

2 Cíl práce a postup řešení tématu práce

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení kvality organizační kultury vybrané základní školy a na základě metodicky podloženého průzkumu navrhnout vhodné řešení. Teoretická část bude mimo jiné zaměřena na charakteristiku organizační kultury v oblasti školství. V analytické části bude zhodnocen současný stav kultury školy na základě Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery v pěti úrovních. Výsledky šetření budou použity k vypracování návrhů pro zkvalitnění řídicí a organizační práce vedení školy. K tomu účelu budou využity i výsledky předchozího sledování v r. 2010. Závěr shrne nejdůležitější poznatky z analýz a uvede navrhované změny.

2.2 Metodický postup řešení práce

První část práce je věnována teoretickému definování a popsání pojmu organizační kultura. Analytická část hodnotí současný stav organizační kultury školy na základě dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery v pěti úrovních. Výsledky šetření jsou použity k vypracování návrhu, který by měl následně vést ke zkvalitnění řízení a organizace práce v rámci vedení školy. K tomuto účelu jsou využity i výsledky předchozího sledování kvality organizační kultury z roku 2010. Závěr shrnuje nejdůležitější poznatky provedené analýzy a uvádí navrhované změny.

2.2.1 Postup při zpracování teoretických východisek

Druhá kapitola je věnována metodické koncepci práce. Zabývá se vymezením a definicí pojmu organizační kultura a její strukturou. Dále jsou popsány vlivy organizační kultury na okolní prostředí a její strategie. Pozornost je také věnována problematice podnikové kultury a jejímu vlivu na výkonnost pracovníků v souvislosti se změnami organizační kultury. Z tohoto hlediska je nutné zdůraznit, že každá organizace se v průběhu své existence musí přizpůsobovat měnícím se požadavkům svého okolního prostředí, ve kterém daná organizace působí. Management pak v případě potřeby musí přistupovat ke změně strategie. Z tohoto pohledu je důležité, aby kultura organizace byla v souladu s okolním prostředím. V případě, že tomu tak není, management by měl přistoupit ke změně organizační kultury.

Metodické postupy, které jsou zahrnuty v teoretických východiscích, čerpají z literatury uvedené v závěru práce.

2.2.2 Postup při shromažďování dat a informací

Potřebné údaje a informace o základní škole byly získány na základě konzultací s ředitelem školy, nastudováním odborné literatury, vlastní praxí, a v neposlední řadě na základě nastudování dokumentů, týkajících se charakteristiky školy (výroční zprávy, povinná dokumentace školy, školní matrika).

Použité informace jsou údaje z let 2010 a 2014. Jedná se o roky, ve kterých byla na zkoumané základní škole provedena analýza organizační kultury.

2.2.3 Zpracování charakteristiky sledovaného subjektu

Základní škola Hornoměřolupská je příspěvkovou organizací, která vykonává činnost základní školy, školní družiny a školní jídelny. Nachází se v pěkném prostředí nedaleko Hostivařského lesoparku a Hostivařské přehrady.

2.2.4 Postup při zpracování analytické části práce

Vstupní informace pro analýzu byly získány a vyhodnoceny prostřednictvím dotazníkového šetření. Za účelem zjištění organizační kultury školy byl použit dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery, který se skládá z 16 faktorů současného a požadovaného stavu, který je ohodnocen na škále 1 až 5 (hodnocení 5 je bráno jako nejlepší hodnocení). Dotazník použitý v průzkumu obsahoval otázky týkající se oblastí kultury organizace se zaměřením zejména na spolupráci a komunikaci mezi lidmi ve škole, spolupráci mezi učiteli navzájem, účast pedagogických pracovníků na sdílené vizi školy, identifikaci žáků a pracovníků ve škole a se školou, spolupráci s vnějším okolím školy, ale i hodnocení samotného prostředí školy. Cílem průzkumu bylo vyjádření proměnné hodnoty mezi očekávaným a současným stavem v jednotlivých oblastech a interpretace získaných výsledků.

Prostřednictvím dotazníku byly shromážděny názory, podněty a náměty zaměstnanců školy, týkající se kulturní mezery organizace.

Cílovou skupinou pro průzkum byli pedagogičtí pracovníci školy – učitelé a vychovatelé školní družiny. Z oslovených 29 pracovníků odpovědělo 27 anonymně. Dotazník byl distribuován na provozní poradě dne 15. září 2014 v tištěné podobě. Termín odevzdání byl stanoven na 30. září 2014. Informace ze shromážděných dotazníků byly pro přehlednost a jednoduchost zpracovány formou tabulek a grafů.

2.2.5 Postup při zpracování návrhové části práce

Výsledky šetření byly použity k vypracování návrhu pro zkvalitnění řízení a organizaci práce vedení školy. Za tímto účelem byly využity i výsledky z předchozího sledování, které proběhlo v roce 2010 na základě stejné analytické metody (dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery).

3 Teoretická východiska: metodické koncepce zkoumání typů organizačních kultur

3.1 Pojem kultura a jeho vymezení

Pojem kultura, od kterého se posléze odvozuje i pojem organizační kultura, je sám o sobě mnohoznačný. Představuje velice širokou a rozsáhlou představu, která je úzce spojena se sdílenými a naučenými způsoby myšlení, cítění a chování. Tato metoda, kterou lze označit jako určitý styl života, vzniká na základě adaptace sociálních skupin v reakci na vnější prostředí. Kulturu lze tedy považovat za účinný prostředek pro překonávání těchto podmínek a důležitý nástroj, který je uvnitř sociálních skupin předáván (Lukášová, 2010). Každý člověk během svého života projde mnoha sociálními skupinami, jejichž kulturu se učí a jíž se přizpůsobuje. Základním sociálním celkem je v tomto případě rodina. Mezi další skupiny, jež během života determinují každého jedince, můžeme řadit nejrůznější formy organizací a komunit, v neposlední řadě i stát, ve kterém člověk žije. Hofstede proto vymezil základní úrovně kultury, které člověka během života determinují (Lukášová, Nový, 2004):

- Národní úroveň, kdy je člověk ovlivněn kulturou dané země, ve které žije.
- Regionální úroveň, která je založena na náboženském vyznání člověka.
- Národnostní úroveň, v rámci které člověk přejímá kulturu svého národa.
- Rodová úroveň, kdy je člověk determinován na základě svého pohlaví.
- Generační úroveň, jež spojuje lidi stejného věku (v rámci rodiny lze na základě generace odlišovat děti, rodiče, prarodiče apod.).
- Organizační úroveň, kdy je jedinec ovlivněn kulturou organizace, ve které působí a pracuje.

Je zřejmé, že kultura jakožto pojem je součástí mnoha vědních oborů. Jako základní vědní obor, z něhož pojem kultura vychází, je uváděna antropologie. Antropologický přístup je založen zejména na pozorování. Tento přístup, který se vyznačuje popisem určité situace, se zabývá chováním jedinců a následně se ho snaží vysvětlit. Důležitým prvkem je zde imitace. Možné pojetí lze definovat jako naučený vzor chování, který je předáván z generace na generaci pomocí jazyka a napodobování či kopírování. Mezi další vědní obory, jež jsou v rámci vymezení kultury využívány, můžeme dále řadit například sociologii a psychologii.

Vzhledem k faktu, že pojem kultura lze chápat jako pojem mezioborový, není možné uvést přesnou a jednoznačnou definici pojmu kultura. Velký sociologický slovník například popisuje kulturu v obecném slova smyslu jako „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ (Kroeber, Kluckhohn, 1996, in Lukášová, Nový, 2004).

M. Armstrong pod pojmem kultura vidí „soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 2002).

V neposlední řadě, dle názorů autora I. Brookse, kultura může být příčinou rozdílného způsobu myšlení, chování, ale dokonce i odlišného vzhledu jedinců. Jednotlivé sociální skupiny aplikují jiné názory, mají různé preference hodnot a pohled na události kolem sebe (Brooks, 2003).

Kultura je tedy každodenní součástí života člověka. Každý z nás přejímá v rámci daného společenského celku, v němž působí, osvědčené normy, hodnoty, názory a postoje. Zároveň je každý z nás součástí kulturní tvorby, která je předávána dalším generacím formou učení a pozorování. Kulturu můžeme tedy všeobecně chápat jako ucelený celek vzorů chování, který je v čase relativně stabilní, nikoliv však neměnný.

3.2 Pojem organizační kultura a jeho vymezení

Pojem organizační kultura se v literatuře objevoval již v 60. letech minulého století, ve větším rozsahu je však toto téma diskutováno až od 70. let. V rámci české odborné literatury, která se věnuje výkladu kulturních hledisek organizace, se můžeme setkat s těmito třemi názvy: organizační kultura, podniková kultura a firemní kultura. Navzdory rozdílným pojmenováním je však význam těchto označení identický (Lukášová, 2010). V této práci bude tedy nadále používán pouze výraz organizační kultura.

Stejně jako není známa přesná definice pojmu kultura, jiné to není ani u organizační kultury, jejíž obsah je jednotlivými autory prezentován odlišným způsobem:

„Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla, či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ (Schein, 1969).

„Kultura je konfigurace naučeného chování a výsledků tohoto chování, jehož základní elementy si členové kultury mezi sebou předávají“ (Linton, 1945, in Lukášová, Nový, 2004).

„Kultura je společné naprogramování mysli, které odlišuje členy jedné skupiny od druhé“ (Hofstede, 1991, in Lukášová, Nový, 2004).

"Kultura se skládá z explicitních a implicitních vzorců chování, které jsou získávány a předávány pomocí symbolů" (Kroeber, Kluckhohn, 1952, in Lukášová, Nový 2004).

Na základě výše uvedených definic je zřejmé, že není možné určit jasnou definici organizační kultury. Přestože se touto otázkou v minulosti i v současnosti zabývalo velké množství vědců, došlo pouze ke stanovení několika úrovní formulací z různých úhlů pohledu a stupně zdůraznění různých znaků kultury (Lukášová, Nový, 2004). Přesná a jednotná definice nebyla nikdy formulována. Můžeme pouze obecně říci, že se jedná o jakýsi soubor hodnot, norem a přesvědčení, který je v rámci dané organizace sdílen, a který ovlivňuje chování a myšlení jedince působící v dané organizaci. (Lukášová, 2010).

Přestože neexistuje jednoznačná definice pojmu organizační kultura, přístupy k této teorii jsou jasně stanoveny na základě dvou paradigmat. Podle R. Lukášové a I. Nového je možno organizační kulturu chápat těmito dvěma odlišnými způsoby:

- **Interpretativní přístup** prezentuje kulturu organizace jako „něco, čím organizace je“. Mezi prvky patří všechny rysy a vlastnosti dané organizace. Je popsána jako soubor sdílených hodnot vymezených pomocí symbolů. Rozhodující je zde interpretace, nikoliv objektivní skutečnost. Tento systém představ, postojů, vizí a norem nám vysvětluje a umožňuje správně pochopit proces správného a efektivního chodu organizace.
- **Objektivistický přístup** vysvětluje kulturu jako „něco, co organizace má“. Kultura zde představuje základní objekt či podsystém organizace, mající vliv na správné fungování a výkonnost dané organizace. Lze ji účelně tvořit či měnit.

3.3 Struktura organizační kultury a její prvky

3.3.1 Prvky organizační kultury

Prvkem se rozumí základní stavební jednotka organizační kultury. Jedná se o strukturální a funkční prvky, na základě nichž lze popsat a vysvětlit jevy nastalé v rámci

organizační kultury. Jelikož nelze přesně určit jednotnou definici organizační kultury, není možné určit ani jasné vytyčení jejích prvků.

Dle Armstronga a na základě shody většiny autorů se za prvky kulturního systému nejčastěji považují (Armstrong, 2002):

- **Hodnoty** - představují vše, co jedinci považují za důležité. Každý jedinec má své preference, které se v podobě hodnot projevují v rozhodování jedince či týmu, ale jsou také stavebním kamenem pro rozhodování, co se považuje za správné či nesprávné nebo akceptovatelné či nikoli v rámci organizace. Hodnoty organizace představují aspekty, jež jsou nezbytné pro organizaci jako komplex. Jedná se o jádro kultury organizace a důležitý předpoklad k jejímu budování (Lukášová, 2010).
- **Normy** - tvoří zásady či pravidla v rámci chování dle daných situací. Jedná se o nepsané předpisy, které jedinci akceptují a za jejichž dodržování jsou odměněni, naopak nedodržování těchto nepsaných předpisů se trestá. Prostřednictvím regulace chování normy zajišťují stabilitu a předvídatelnost prostředí (Lukášová, 2010).
- **Vnější manifestace organizační kultury**, které bývají označovány jako artefakty neboli znaky materiální a nemateriální povahy - představují symboly jak materiální tak i nemateriální povahy, jak již bylo dříve uvedeno. Mezi organizační symboly můžeme řadit architekturu budov a materiální vybavení organizace, produkty tvořené organizací, výroční zprávy organizace, propagační materiály, ale také zvyky ve smyslu určitého vzoru chování, které se odráží v image organizace a představují její kulturní význam (McShane, Von Glinow, 2012).
 - *Artefakty nemateriální povahy*: organizační mluva, zvyky a pracovní rituály, lidské vzory (hrdinové), příběhy z historie organizace apod.
 - *Artefakty materiální povahy*: architektura a vybavení pracoviště apod.

Lukášová a Nový k výše uvedeným prvkům ještě přidávají následující (Lukášová, Nový, 2004):

- **Základní předpoklady** - znázorňují pojetí, které je ve společnosti zafixováno a které pojednává o fungování reality, které je ve společnosti považováno za naprosto pravdivé a nelze jej nijak zpochybnit. Předpoklady se dále vyznačují svou stabilitou a odolností vůči změnám v čase (Lukášová, 2010).
- **Postoje** - mají tendenci reagovat relativně ustáleným způsobem na určité podněty, ať už ve formě předmětů, situací nebo určitých myšlenek. (Tureckiová, 2004). Dle

Robbinse (2000, v Tureckiová, 2004) pojednáváme o komplexním postoji vůči angažovanosti, loajalitě, oddanosti a práci v rámci firmy.

Vymezením prvků organizační kultury lze tedy dosáhnout lepšího porozumění celé organizační struktury a její zavedené kultury. Z výše uvedených faktů je zřejmé, že se jedná o jev skládající se z mnoha složek. Ty lze dále dělit na hmatatelné složky (ty, které jsme schopni identifikovat), a na složky, které pozorujeme pouze nepřímo, prostřednictvím daných podnětů. Jednotlivé prvky však nepůsobí v rámci organizační kultury separovaně, ale naopak vzájemně interagují, doplňují se a ovlivňují se. Tuto vzájemnou interakci jednotlivých prvků se snaží vědci popsat v několika modelech organizační struktury.

3.3.2 Struktura organizační kultury

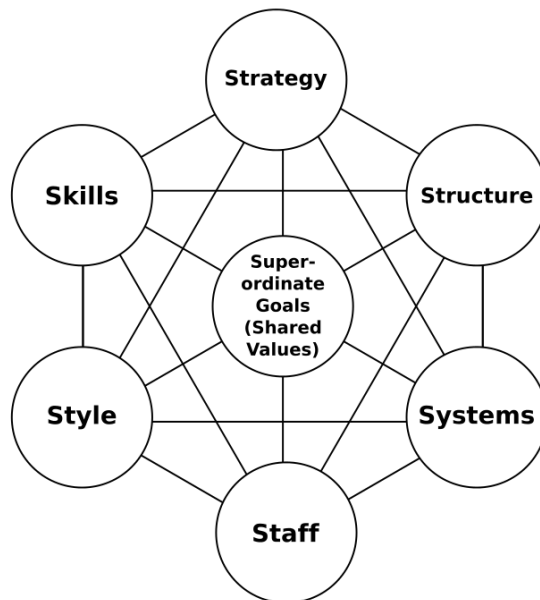
Mezi nejznámější modely organizační struktury řadíme model vyvinutý Edgardem Scheinem. V současnosti je tento model nejvyužívanějším vzorem organizační kultury. Schein v něm dělí organizační kulturu na tři roviny a to na základě faktu, jak se jednotlivé prvky organizační kultury projevují navenek a nakolik jsou viditelné pro vnější pozorovatele (Lukášová, Nový, 2004). Nejjasnější úroveň představují artefakty, též nazývané symboly či výtvořky (Bělohlávek, 1996). Rovina, která je pouze částečně zřetelná, se skládá z hodnot, norem a pravidel chování a do nejhlubší roviny jsou řazeny základní představy a východiska. Schein dále shledává za nejvýznamnější část organizační kultury právě základní představy, které podávají informace týkající se vytyčených cílů – jak mají být tyto cíle naplněny a jak jich lze dosáhnout (Schein, 2010).

Holý (1996, in Lukášová, Nový, 2004) naopak dělí prvky organizační kultury spíše z pohledu vedení organizace, a to na prvky:

- **Tvrdé prvky řízení** – psaná pravidla organizace, formálně stanovené zásady, organizační struktura, kodex zaměstnance apod.
- **Měkké prvky řízení** – vzájemná komunikace v rámci organizace, zastoupený styl vedení organizace apod.

Obdobný přístup ke strukturování prvků organizační kultury prezentují Peters a Waterman v rámci modelu organizační kultury zvaném Koncept 7S (znám také jako šťastný atom nebo Mc Kinseyho koncept). Tento model je tvořen sdílenými hodnotami, které jsou výchozím prvkem pro budoucí rozvoj organizace. Autoři uvádějí kulturu organizace, resp. tyto sdílené hodnoty, jako ústřední součást šťastného atomu. K dosažení těchto sdílených hodnot jsou potřeba určité prvky. Všechny tyto prvky tvoří a ovlivňují

vnitřní prostředí podniku. I zde můžeme jednotlivé prvky organizační kultury rozdělit na tvrdé prvky řízení, kam bychom řadili strategii, strukturu a systémy řízení, a na měkké prvky řízení, kam řadíme zbývající prvky, jmenovitě sdílené hodnoty, styl manažerské práce, schopnosti a spolupracovníky.



Obr. 1.: Klíčové faktory úspěchu firmy a jejich vazby (Peters, Waterman, 1992)

Jednotlivé prvky organizační kultury v rámci modelu 7S pak můžeme definovat takto (Vodáček, Vodáčková, 2009):

- **Strategie** – vyjadřuje cíle organizace a metody jejich dosažení.
- **Struktura** – definuje jednotlivé vztahy v rámci organizace, vzájemnou nadřízenost, podřízenost či spolupráci.
- **Systémy řízení** – popisují metody řízení vedení organizace.
- **Spolupracovníci** – lidé, kteří interagují v rámci organizace.
- **Styl manažerské práce** – způsob jednání vedoucích pracovníků organizace.
- **Schopnosti** – „know how“ zaměstnanců v rámci organizace.
- **Sdílené hodnoty** – jedná se o soubor základních hodnot, který je pracovníky v rámci organizace dodržován, je dán na základě organizační kultury.

Všech sedm prvků je v realitě uskutečňováno lidmi. Jejich vzájemnou synergií dochází k rozvoji dané organizace, a to jak krátkodobém, tak i v dlouhodobém časovém horizontu.

Všeobecně je tedy organizační kultura označována jako klíčový prostředek k efektivnímu řízení organizace a je považována za důležitou součást systému strategického řízení této organizace, kterou je možné vysvětlit pomocí metafor „duch firmy“ nebo „sociální tmel organizace“. Charakteristické je považování organizační kultury za kritické či klíčové faktory úspěchu (Tureckiová, 2004).

3.4 Zdroje organizační kultury

Organizační kultura je formována na základě mnoha vnějších vlivů. Mezi nejčastější zdroje organizační kultury můžeme řadit (Lukášová, Nový, 2004):

- **Vliv okolního prostředí** – vliv národní kultury, konkurenčního prostředí, podnikatelského prostředí, potřeb zákazníků apod.
- **Vliv vlastnické složky organizace** – manažeři apod.
- **Vliv historie organizace** – délka existence organizace a její velikost na trhu.
- **Technologický vliv** – programy a technologie, které organizace využívá.

Organizační struktura je však formována nejenom těmito vyjmenovanými vlivy, ale i interními znaky, jako je organizační struktura podniku, styly řízení organizace a vnitřní předpisy.

3.5 Funkce organizační kultury

Kultura každé organizace zastává dvě hlavní funkce, a to takzvanou vnitřní funkci a vnější funkci (Cimbálníková, 2007).

Vnější funkce se týká celkového dojmu organizace vůči vnějšímu prostředí. Představuje například firemní propagaci, logo, slogany apod. Obecně můžeme říci, že vnější funkce tedy plní funkci image organizace.

Vnitřní funkce je naopak spojena s vnitřním fungováním dané organizace. Jedná se tedy o vymezení funkce organizační kultury nejen vzhledem k jednotlivým členům dané organizace, ale i vůči organizaci samotné. Organizační kultura má v tomto smyslu za úkol stanovit již dříve zmiňované prvky kultury, například hodnoty, normy, pravidla a základní postoje, které jsou v organizaci všeobecně přijímány a dodržovány všemi jednotlivci. Jako vnitřní funkce organizační kultury je tedy možno uvést například předcházení konfliktům, zajištění koordinace v rámci organizace a podpora efektivnosti organizace (Lukášová, Nový, 2004).

3.6 Vymezení organizační kultury

V dnešním světě je každá organizace vystavena velkému množství externím vlivů, jako jsou například vyvíjející se konkurenční podnikatelské prostředí, globalizace, internacionalizace apod. Pro organizační kulturu je žádoucí, aby na tyto vnější podněty reagovala a přizpůsobovala se aktuálním potřebám okolí. Za tímto účelem je pro každou organizaci klíčovým krokem stanovení současné organizační kultury a určení nových cílů, na základě kterých bude současná kultura organizace upravena tak, aby odpovídala novým organizačním strategiím. Následující kapitola je proto věnována vymezení několika základních typů organizačních kultur a jejich následnému správnému určení.

3.6.1 Typologie organizační kultury a její určení

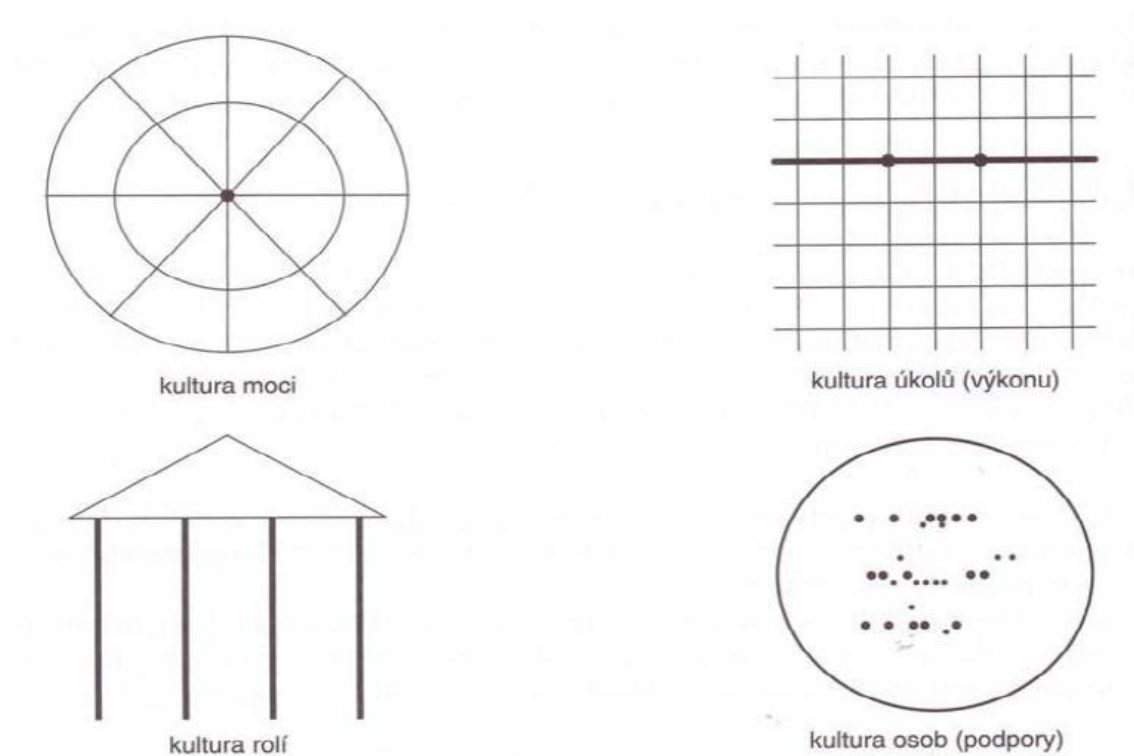
3.6.1.1 Typy organizačních kultur podle struktury

Obecně se dá říci, že čím více jedinců v dané organizaci se ztotožní s organizací nastavenou organizační kulturou, tedy jejími hodnotami, normami a postoji, tím silnější a stabilnější se organizační kultura a i sama organizace stává. Kvalitu organizační kultury tedy můžeme určit například na základě pracovní morálky zainteresovaných jedinců, jejich vzájemné komunikace a interakce, schopnosti řešit problémy apod. Jakou váhu však tyto jednotlivé body na výslednou kvalitu organizační kultury mají, není možné všeobecně určit. Na základě Handyho (Bělohlávek, 1996) můžeme rozlišit čtyři základní typy organizačních kultur, přičemž každá klade důraz na jiné prvky:

- **Kultura moci** – je uplatňována především v malých organizacích, nejsilnější a nejvýznamnější pozici v těchto organizacích má sám vlastník.
- **Kultura rolí** – tato organizační kultura je založena na řádu, stabilitě a pořádku, důležitou roli zde tedy hraje organizační struktura.
- **Kultura výkonu** – s tímto typem kultury se setkáme především v malých soukromých podnicích, kde je kladem důraz na úspěch, výkon a efektivitu.
- **Kultura osob** – základním stavebním kamenem organizace je zde každý jedinec, důraz je tedy kladen především na vzájemné mezilidské vztahy.

Jednotlivé kulturní typologie lze vyjádřit pomocí diagramů. Kultura moci je zobrazena formou pavučiny, kdy uprostřed pavučiny je znázorněna jedna panující osoba, která ví a může podniknout cokoli. Kultura rolí je vyobrazena jako řecký chrám, kde štít symbolizuje vedení organizace, zaštitující zbylé organizační stupně. Kulturu výkonu můžeme znázornit jakožto síť, jejíž vlákna jsou různě silná na základě příslušné

symbolizované pravomoci. Kultura osob je pak vyobrazena jako shluk, v rámci něhož neexistuje jedna dominantní postava, všichni jednotlivci jsou si zde rovni.



Obr. 2.: Diagramy organizačních struktur (Lukášová, Nový, 2004)

Problematika typologie organizačních kultur se v posledních letech stala v řadách vědců velice populární a existují tak nejrůznější druhy organizačních typologií. Nesmíme však zapomínat, že organizační kultura každého spolku je zcela unikátní. Většinou se jedná o kombinaci všech výše zmíněných čtyř typů organizačních struktur, kde jednotlivé typy organizačních struktur jsou zastoupeny v různém rozsahu.

3.6.1.2 Analýza organizační kultury

V případě, že vedení organizace plánuje zlepšení efektivity, je v první řadě potřeba určit současný stav organizační kultury, včetně přítomných problémů a nedostatků, které je potřeba řešit. Za tímto účelem je třeba zvolit vhodnou metodologii, která nám poskytne kvalitní a spolehlivé informace potřebné k provedení potřebných změn. Jako jeden z příkladů můžeme uvést proces hodnocení kultury CAP (Cultural Assessment Process), který doporučuje zaměření na těchto deset klíčových prvků společnosti (Cimbálníková, 2007):

1. Premisy (nepsaná pravidla)
2. Normy a zvyklosti

3. Moc (zda je pozitivní či negativní)
4. Rituály
5. Role a odpovědnost.
6. Příběhy a mýty (historie organizace)
7. Organizační struktura
8. Symboly
9. Systémy a pravidla
10. Hodnoty

Účelem prováděné analýzy organizační kultury by obecně mělo být posouzení funkčnosti dané organizace vzhledem k její výkonnosti, zhodnocení současné organizační kultury ve vztahu k plánovaným strategickým změnám a posouzení compatibility organizačních kultur dvou organizací v případě plánovaného sloučení (Lukášová, Nový, 2004). Je tedy potřeba důkladně znát nejen současnou kulturu organizace, ale i plánovanou novou strategii organizace a s ní související novou cílenou organizační kulturu.

Z výše uvedeného je zřejmé, že analýza organizační kultury je v případě plánovaného zvýšení efektivity zcela zásadním krokem.

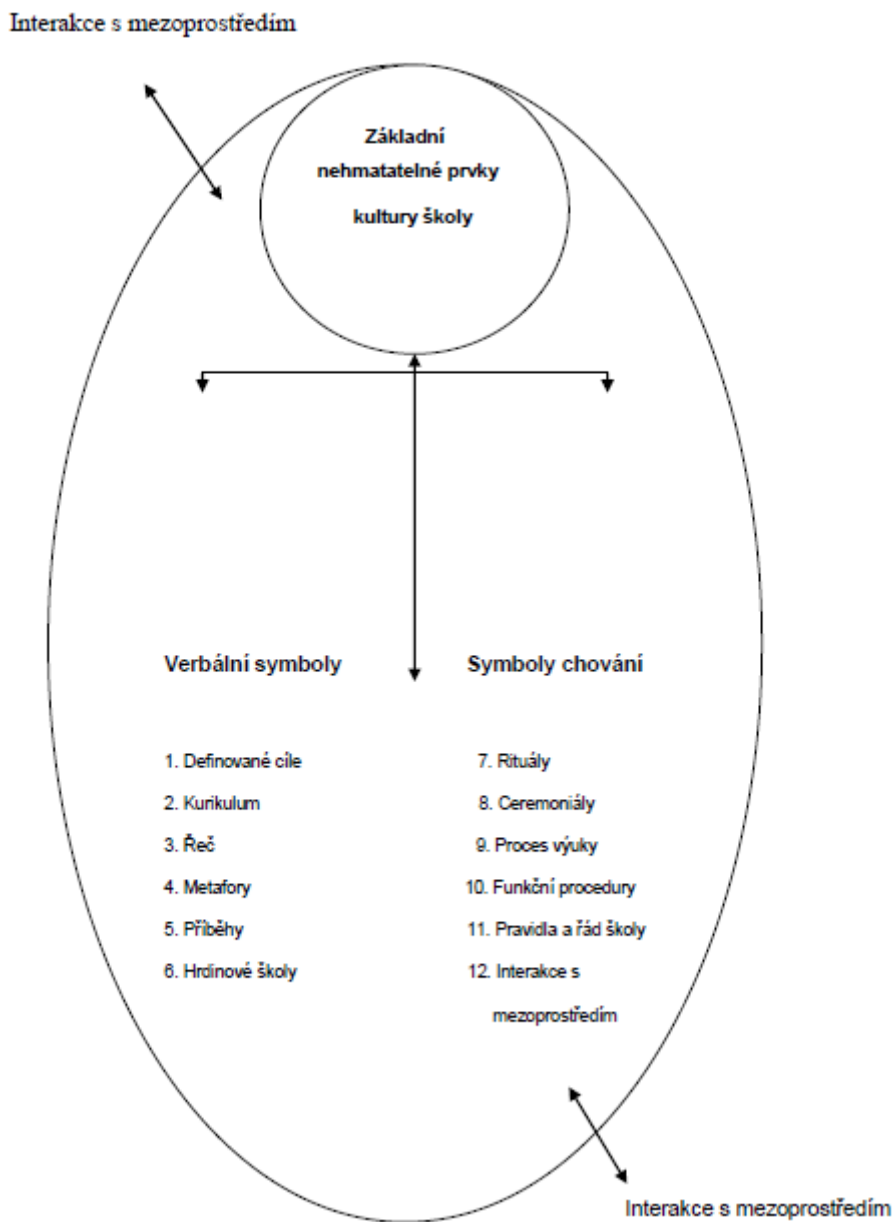
3.7 Organizační kultura základní školy

3.7.1 Vymezení pojmu organizační kultura školy

“Kultura škol je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a užíván 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. Projevuje se ve specifických formách komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování ředitelů škol a jejich zástupců, celkovém sociálním klimatu, a především ve společném 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 školních jídelen atd., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy“ (Eger, Jakubíková, 1999).

Jasná definice pojmu kultura školy opět neexistuje. Jednoznačné je pouze to, že každá škola si vytváří svou vlastní kulturu, která má své specifické hodnoty, normy, pravidla a postoje. Tyto symboly školy můžeme rozdělit na nemateriální znaky (například normy a hodnoty) a viditelné znaky (například jednání školy vůči okolí) (Světlík, 1996). Pro vytvoření stabilní a silné kultury školy je potřeba, aby tyto dva typy znaků

koexistovaly ve shodě, tedy aby například škola vystupovala vůči svému okolí v souladu s uznávanými hodnotami školy. Pro správné fungování školy je tedy opět nutné umět správně diagnostikovat jednotlivé symboly a jejich skutečný význam pro školu. Za účelem správné identifikace organizační kultury školy je možné využít schéma komponent kultury školy (Světlík, 1996):



Obr. 3.: Schéma komponent kultury školy (Světlík, 1996)

3.7.2 Určení organizační kultury školy

Stejně jako pro organizační kulturu obecně, tak i pro organizační kulturu škol je možné vyzorovat určitou skupinu typologií. Jednou z možností je rozdělení typologií podle Busche (Světlík, 2009), který definuje tyto typy modelů:

- **Formální model** – nejdůležitějším prvkem je struktura a systém, autorita ředitele školy.
- **Kolegiální model** – autorita jednotlivců je neformální, důležitá je shoda a spolupráce jednotlivců.
- **Politický model** – důraz je kladen na formální i neformální vymezení moci.
- **Model nejistoty** – fungování školy je nahodilé a bez jasných cílů.

Obdobně jako v případě organizační kultury obecně, tak i v případě škol se v běžném životě nesetkáme s organizační kulturou školy, jež by se vyznačovala právě a pouze jedním z výše uvedených modelů. V praxi opět dochází k vytváření kultury na základě všech zmíněných modelů s různým poměrem zastoupení. Převažující model zde pak může být určen například na základě historie dané školy nebo odbornou specializací konkrétní školy apod.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Formulace výzkumného úkolu

Cílem průzkumu bylo analyzovat obsah organizační kultury Základní školy, Praha 10, Hornoměřolupská 873, posoudit tento obsah ve vztahu k efektivnosti a naplňování cílů školy a navrhnout potřebné změny a jejich postup.

4.2 Základní údaje a charakteristika školy

4.2.1 Základní údaje o škole

Název školy	Základní škola, Praha 10, Hornoměřolupská 873
Adresa školy	Hornoměřolupská 873, 102 00 Praha 10 - Hostivař
Právní forma	příspěvková organizace
IČO	62930729
IZO	102337870
Identifikátor školy	600041298

4.2.2 Základní údaje o zřizovateli:

Název zřizovatele	městská část Praha 15
Adresa zřizovatele	Úřad městské části Praha 15, Boloňská 478 109 00 Praha 10
Právní forma	obec, IČO: 00231335

4.2.3 Charakteristika školy

Základní škola Hornoměřolupská se nachází v pěkném prostředí nedaleko Hostivařského lesoparku a Hostivařské přehrady. Škola je příspěvkovou organizací, která vykonává činnost základní školy, školní družiny a školní jídelny.

Škola využívá 31 učeben. Vedle kmenových tříd jsou na škole 2 menší učebny jazyků, pracovny pro přírodopis a fyziku, chemii, počítačová učebna, multimediální učebna, učebna hudební výchovy, učebna pro specifickou přípravu dívek, informační centrum školy, učebna společenských věd, keramická dílna, učebna dramatické výchovy, klubovna, malá a velká tělocvična a žákovská knihovna. Každé oddělení školní družiny má svoji pracovnu - hernu. Škola má k dispozici vlastní venkovní hřiště, jehož součástí je hřiště na kopanou s umělým povrchem (umělý trávník), hřiště na košíkovou a odbíjenou

s umělým povrchem POROFLEX, atletická dráha s umělým povrchem POROFLEX a doskočiště na skok do dálky.

Ke škole patří školní jídelna, která vaří více než 400 obědů. Strávníci mají zabezpečen výběr ze dvou jídel.

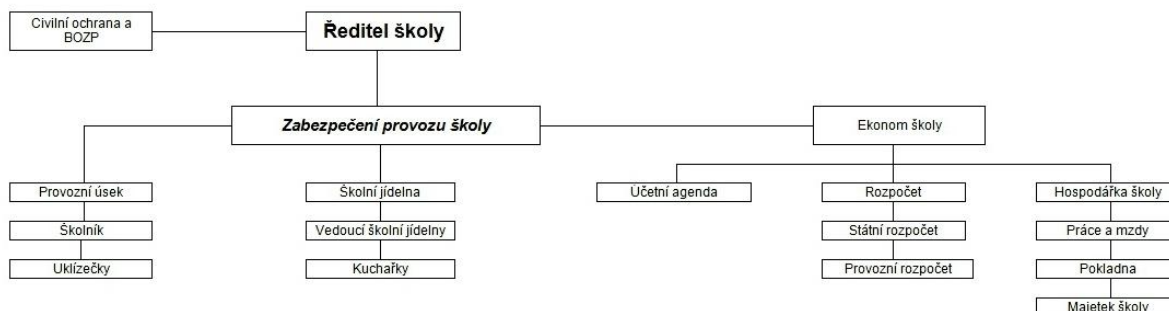
K datu 30. 9. 2014 měla škola v 17 třídách 361 žáků (z toho v přípravné třídě 12 žáků, na 1. stupni v deseti třídách 222 žáků a na 2. stupni v šesti třídách 127 žáků). Průměrný počet žáků na třídu byl (mimo přípravnou třídu) 20,53 žáků. Na jednoho pedagogického pracovníka (učitele) připadalo v uplynulém školním roce 15,47 žáků. Jeden žák školy plní docházku v zahraničí.

Organizační strukturu školy ukazuje následující schéma:

Organizační schéma - výuka a vzdělávání:



Organizační schéma – provozní úsek:



K 1. 9.2014 měla škola sloučený výkon funkce ekonomky a hospodářky – tyto činnosti vykonávala jedna pracovnice.

4.2.4 Školní vzdělávací program

Za hlavní úkol škola považuje formování školy jako prostředí, ve kterém je rozhodující individualita dítěte a ve kterém vládne pozitivní a vlídné klima. V tomto smyslu a v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem základního vzdělávání byl

zpracován vlastní školní vzdělávací program s názvem „Základní škola Hornoměřolupská – škola třetího tisíciletí“. Je koncipován tak, aby chlapci a děvčata v průběhu devítileté školní docházky získali kvalitní základy moderního všeobecného vzdělání. Řeší, co děti poznají z hlavních oblastí lidské kultury a jakými dovednostmi budou vybaveny, aby mohly dále pokračovat ve svém vzdělávání, dorozumívat se s lidmi a uplatnit se v životě.

Školní vzdělávací program považují pedagogičtí pracovníci školy za „živý“ dokument, který je pravidelně vyhodnocován, upravován, přepracováván, je potřebné domýšlet zejména nové vzdělávací strategie, mezipředmětové vazby, průřezová témata, projektové dny a učební osnovy. Jeho naplňováním chce škola dosáhnout takových změn, které se pozitivně projeví zejména při výuce.

Ve školním roce 2013/2014 byl školní vzdělávací program realizován ve všech ročnících. Školní vzdělávací program je zveřejněn na www stránkách školy. Za priority školního vzdělávacího programu jsou považovány výuka cizích jazyků, využívání informačních a komunikačních technologií a zdravý životní styl.

4.2.5 Pracovníci školy

Organizace měla k 30. 9. 2014 **40,36 přepočtených pracovníků**.

Počty pracovníků - přepočtené osoby:

Kategorie pracovníků	Počet pracovníků
pedagogičtí pracovníci	28,56
nepedagogičtí pracovníci	11,80
pracovníci celkem	40,36

Počty pracovníků - fyzické osoby:

Kategorie pracovníků	Počet pracovníků
pedagogičtí pracovníci	29
nepedagogičtí pracovníci	12
pracovníci celkem	41

Počty pracovníků k 30. 9. 2014 podle kategorií - fyzické osoby:

Kategorie pracovníků	Počet pracovníků
Počet učitelů základní školy: 1. stupeň	10

Kategorie pracovníků	Počet pracovníků
Počet učitelů základní školy: 2. stupeň	13
Počet učitelů základní školy: přípravná třída	1
Počet vychovatelů školní družiny	5
Počet provozních pracovníků	5
Počet THP pracovníků	1
Počet obchodních pracovníků (školní jídelna)	6
Počet pracovníků celkem	41

4.2.6 Kvalifikace pedagogických pracovníků

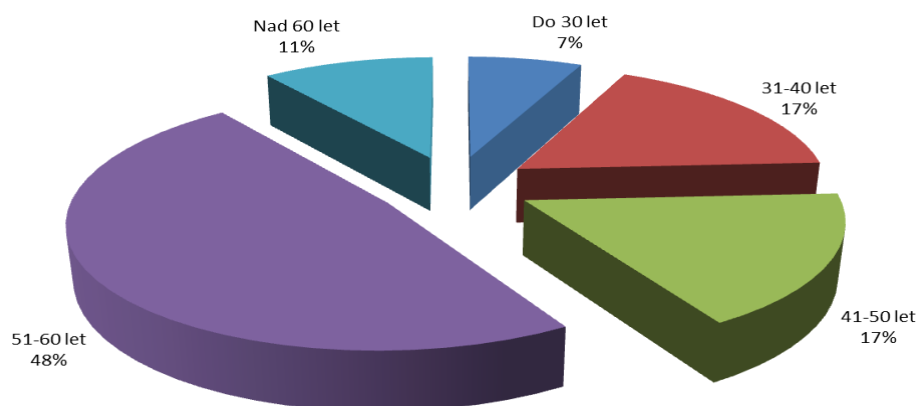
(odborná a pedagogická způsobilost – dle zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících)

Pracovní zařazení	kvalifikovaní pracovníci	nekvalifikovaní pracovníci
učitelé 1. stupně	10	0
učitelé 2. stupně	13	0
učitelé přípravné třídy	1	0
vychovatelé školní družiny	5	0
CELKEM:	29	0

4.2.7 Věková struktura pedagogických pracovníků k 1. 9. 2014

Věk	Do 30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let	Nad 60 let	z toho důchodci
celkem	2	5	5	14	3	3
z toho vychovatelé školní družiny	2	1	0	2	0	0
z toho žen	1	5	5	11	3	3

4.2.8 Graf č. 1: Porovnání věkového složení pedagogických pracovníků



4.2.9 Průměrný věk pedagogických pracovníků

Průměrný věk této kategorie pracovníků organizace k 30. září 2014 byl 49,20 let.

5 Analýza současného stavu kultury školy

5.1 Definování hlavních pojmů

Při interpretaci získaných údajů je použito zavedeného pojmu respondent – označuje osobu vyplňující dotazník.

Při zjišťování kultury školy bylo použito pětistupňové škály. V průzkumu pro jednotlivé stupně kultury školy nebo rozdílu mezi současným a očekávaným stavem je používáno označení „bod“.

V tabulkách je používáno výrazu ABSOLUTNÍ pro označení konkrétního počtu (tzv. absolutní četnosti). Označení RELATIVNÍ v % je používáno pro přepočítání na procenta, přičemž v hlavičce tabulky je vždy uvedeno, z čeho jsou procenta vypočítávána. Není-li uvedeno jinak, vychází se z toho, že za 100 % je považován celkový počet respondentů (pedagogických pracovníků školy apod.)

Většina výsledků je vyjádřena grafy v absolutních nebo relativních hodnotách

Bližší informace jsou zpravidla připsány v poznámkách u jednotlivých tabulek.

5.2 Respondenti dotazníkového šetření

Cílovou skupinou pro průzkum byli pedagogičtí pracovníci školy – učitelé a vychovatelé školní družiny. Anonymita šetření dávala možnost získat názory širšího spektra těchto pracovníků. Počet respondentů, kteří se průzkumu zúčastnili, byl dostatečný, aby výsledky byly z hlediska této práce použitelné. Celkem se průzkumu zúčastnilo 27 respondentů z celkového počtu 29 pedagogických pracovníků školy.

5.3 Použité výzkumné nástroje

Po zvážení cíle a kladných i záporných stránek možných postupů byla jako technika sběru informací v tomto průzkumu zvolena metoda dotazníkového šetření. Ke zjištění kultury školy byl použit dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery (Kilmann Sexton, Sepra 1978). Kulturní mezera znamená zaostávání určité složky kultury za jinou. Je to důsledek kulturní změny, při které se její organizační složky mění různě rychle.

Tento dotazník kulturní mezery byl již mnohokrát, jak uvádí dostupná literatura, ověřen na jiných školách a jeho identifikace kulturní mezery dává škole možnost srovnání s jinou školou stejného typu. Rovněž ho lze použít pro srovnání dané školy po určitém časovém období.

Respondenti hodnotili celkem 16 faktorů současného a požadovaného stavu na škále 1 až 5 (1 - nejhorší, 5 - nejlepší).

Vzhledem k tomu, že Kilmann-Saxtonova metoda hledá mezeru mezi ideálním stavem a skutečností, bude při vyhodnocení průzkumu tento rozdíl sledován.

Použitý dotazník v průzkumu obsahoval otázky týkající se oblastí kultury organizace se zaměřením zejména na spolupráci a komunikaci mezi lidmi ve škole, spolupráci mezi učiteli a vedením školy a učiteli navzájem, účast pedagogických pracovníků na sdílené vizi, identifikaci žáků a pracovníků ve škole se školou, spolupráci s vnějším okolím školy, ale i samotné prostředí školy. Cílem průzkumu bylo vyjádřit proměnnou hodnotu mezi očekávaným a současným stavem v jednotlivých oblastech a výsledek interpretovat.

Prostřednictvím dotazníku byly shromážděny názory, podněty a náměty týkající se kulturní mezery organizace.

5.4 Informace o dotazníkovém šetření, distribuce a sběr dotazníků

Dotazníky (jeho tiskopis uveden v příloze této práce) byly zpracovány v „papírové“ podobě.

Z celkového počtu oslovených 29 pedagogických pracovníků se šetření zúčastnilo 93,10 %, to je 27 respondentů. Dotazníky byly předány na jednání provozní rady dne 15. září 2014, zároveň byla pedagogickým pracovníkům podána informace o cílech šetření a k postupu při objektivním vyplňování dotazníku. Termín odevzdání vyplněných dotazníků byl stanoven na 30. září 2014. Dotazníky pedagogičtí pracovníci odevzdávali tak, aby byla zaručena jejich plná anonymita. Návratnost dotazníků průzkumu lze považovat (vzhledem k náročnosti dotazníku a množství sledovaných údajů) za optimální a pro daný záměr této práce dostačující.

5.5 Zpracování shromážděných dotazníků

Vrácené vyplněné dotazníky byly zpracovány pomocí vytvořených vzorců v listech tabulkového kalkulátoru Microsoft Office Excel 2010. Otázky byly prostřednictvím tohoto programu sumarizovány a získané údaje zpracovány do tabulek a grafů.

5.6 Základní údaje kulturní mezery v roce 2010 a v roce 2014

Kultura školy byla poprvé zjišťována a vyhodnocena v první polovině roku 2010. V tomto období bylo také využito dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery. Celková

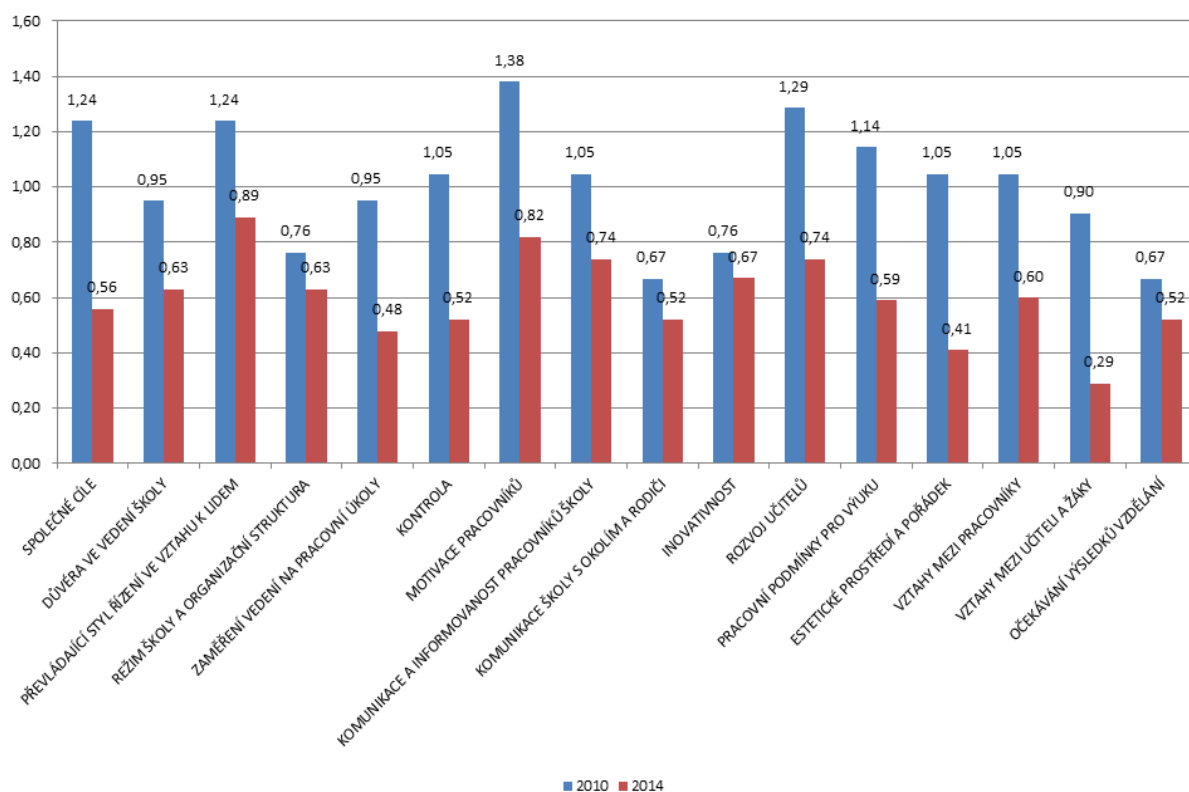
kulturní mezera byla 1,01. Průzkumu se zúčastnilo 21 respondentů z 24 pedagogických pracovníků.

Srovnáním výsledků průzkumů v roce 2010 a 2014 bylo zjištěno, že celková kulturní mezera se na škole za uplynulé období zmenšila o 0,41 a má aktuální hodnotu 0,60.

Porovnání celkových výsledků zjišťování kulturní mezery v roce 2010 a 2014 školy ukazuje i následující tabulka:

Otázka č.	Rok	2010	2014	Rozdíl zlepšení zhoršení kulturní mezery
1	SPOLEČNÉ CÍLE	1,24	0,56	0,68
2	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	0,95	0,63	0,32
3	PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	1,24	0,89	0,35
4	REŽIM ŠKOLY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	0,76	0,63	0,13
5	ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY	0,95	0,48	0,47
6	KONTROLA	1,05	0,52	0,53
7	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	1,38	0,82	0,56
8	KOMUNIKACE A INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY	1,05	0,74	0,31
9	KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI	0,67	0,52	0,15
10	INOVATIVNOST	0,76	0,67	0,09
11	ROZVOJ UČITELŮ	1,29	0,74	0,55
12	PRACOVNÍ PODMÍNKY PRO VÝUKU	1,14	0,59	0,55
13	ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK	1,05	0,41	0,64
14	VZTAHY MEZI PRACOVNÍKY	1,05	0,60	0,45
15	VZTAHY MEZI UČITELI A ŽÁKY	0,90	0,30	0,61
16	OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁNÍ	0,67	0,52	0,15
Průměrná kulturní mezera		1,01	0,60	0,41

5.6.1 Graf č. 2: Porovnání kulturní mezery v roce 2010 a 2014



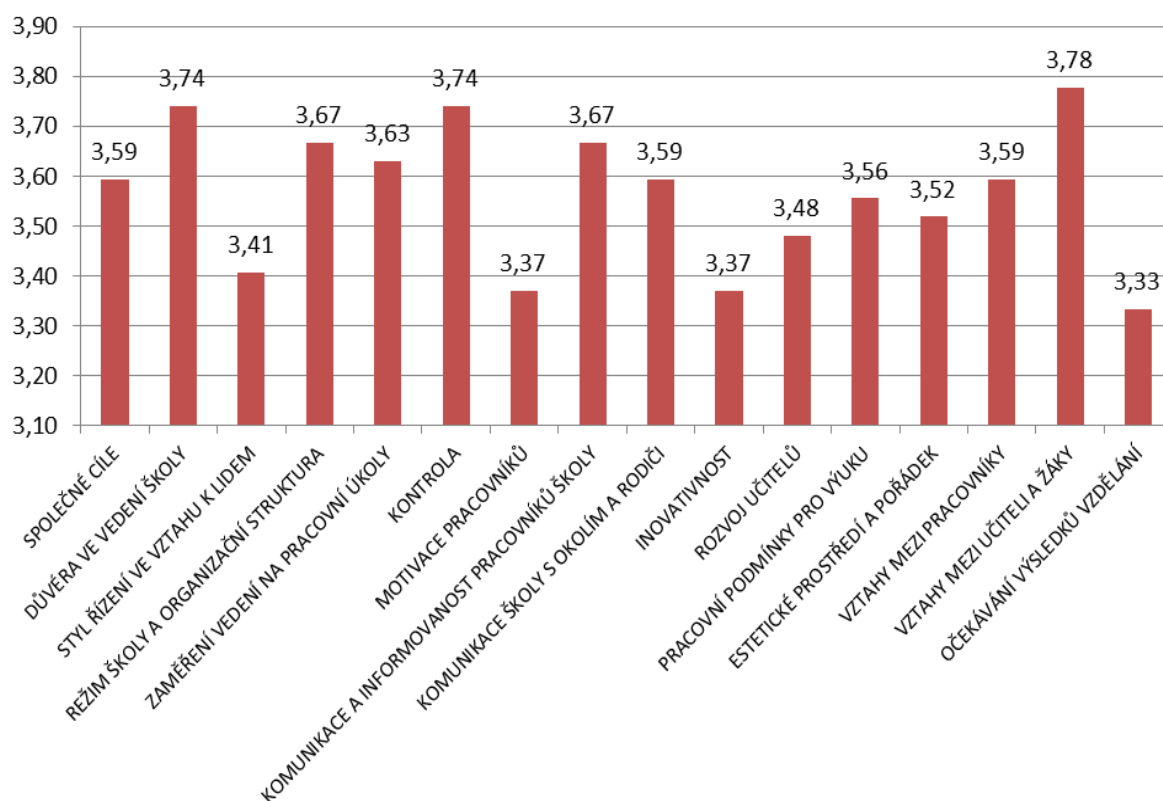
Dosažené hodnoty týkající se skutečné úrovně kultury organizace, jak ji aktuálně vidí respondenti, jsou vyjádřeny v následující tabulce a grafu:

Otázka č.	FAKTOR	Posouzení současného stavu ¹					Průměr
		1	2	3	4	5	
1	SPOLEČNÉ CÍLE	1	2	8	12	4	3,59
2	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	0	1	7	17	2	3,74
3	PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	0	2	13	11	1	3,41
4	REŽIM ŠKOLY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	0	0	12	12	3	3,67
5	ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY	0	2	7	17	1	3,63
6	KONTROLA	0	1	7	17	2	3,74
7	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	0	3	11	13	0	3,37
8	KOMUNIKACE A INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY	0	2	6	18	1	3,67
9	KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI	1	0	12	10	4	3,59
10	INOVATIVNOST	0	2	13	12	0	3,37
11	ROZVOJ UČITELŮ	2	1	6	18	0	3,48

¹ Použitá stupnice: 1 – žádná kultura, 2 – špatná kultura, 3 – průměrné hodnocení, 4 – velmi dobré hodnocení, 5 – vysoké hodnocení

Otázka č.	FAKTOR	Posouzení současného stavu ¹					Průměr
		1	2	3	4	5	
12	PRACOVNÍ PODMÍNKY PRO VÝUKU	0	2	10	13	2	3,56
13	ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK	0	1	12	13	1	3,52
14	VZTAHY MEZI PRACOVNÍKY	0	2	7	18	0	3,59
15	VZTAHY MEZI UČITELI A ŽÁKY	0	1	5	20	1	3,78
16	OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁNÍ	0	0	19	7	1	3,33

5.6.2 Graf č. 3: Současný stav kultury školy



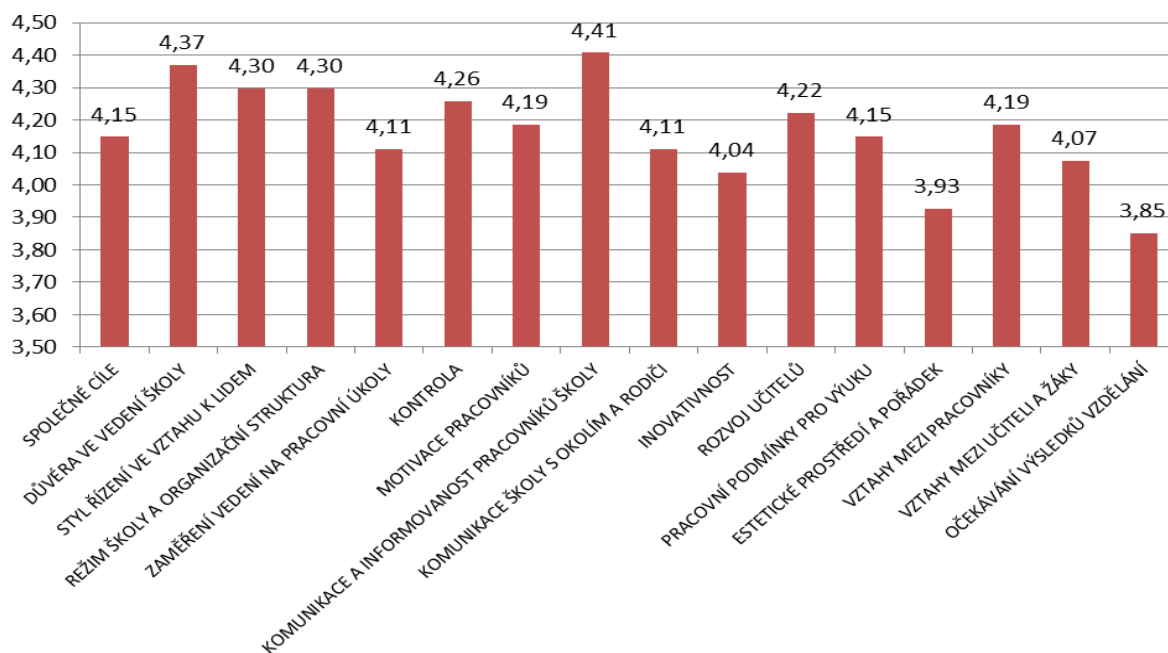
Mezi faktory kultury školy, které byly hodnoceny nejnižším bodovým ohodnocením, patří „Očekávání výsledků vzdělání“ (3,33 bodu), „Inovativnost“ a „Motivace pracovníků“ (3,37 bodu) a „Převládající styl řízení ve vztahu k lidem“ (3,41 bodu).

Nejlépe hodnocenými faktory z hlediska respondentů jsou „Vztahy mezi učiteli a žáky“ (3,78 bodu), „Kontrola“ a „Důvěra ve vedení školy“ (3,74 bodu), „Režim školy a organizační struktura“ a „Komunikace a informovanost pracovníků školy“ (3,67 bodu).

Celkové aktuální výsledky zjišťování očekávaného stavu kultury školy ukazuje následující tabulka a graf:

Otázka č.	FAKTOR	Posouzení očekávaného stavu ²					Průměr
		1	2	3	4	5	
1	SPOLEČNÉ CÍLE	0	0	2	19	6	4,15
2	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	0	0	2	13	12	4,37
3	PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	0	0	1	17	9	4,30
4	REŽIM ŠKOLY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	0	0	2	15	10	4,30
5	ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY	0	0	2	20	5	4,11
6	KONTROLA	0	0	2	16	9	4,26
7	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	0	0	2	18	7	4,19
8	KOMUNIKACE A INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY	0	0	1	14	12	4,41
9	KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI	0	0	3	18	6	4,11
10	INOVATIVNOST	0	0	3	20	4	4,04
11	ROZVOJ UČITELŮ	0	0	1	19	7	4,22
12	PRACOVNÍ PODMÍNKY PRO VÝUKU	0	0	1	21	5	4,15
13	ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK	0	0	4	21	2	3,93
14	VZTAHY MEZI PRACOVNÍKY	0	0	1	20	6	4,19
15	VZTAHY MEZI UČITELI A ŽÁKY	0	0	1	23	3	4,07
16	OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁNÍ	0	0	8	15	4	3,85

5.6.3 Graf č. 4: Očekávaný stav kultury školy



² Použitá stupnice: 1 – žádná kultura, 2 – špatná kultura, 3 – průměrné hodnocení, 4 – velmi dobré hodnocení, 5 – vysoké hodnocení

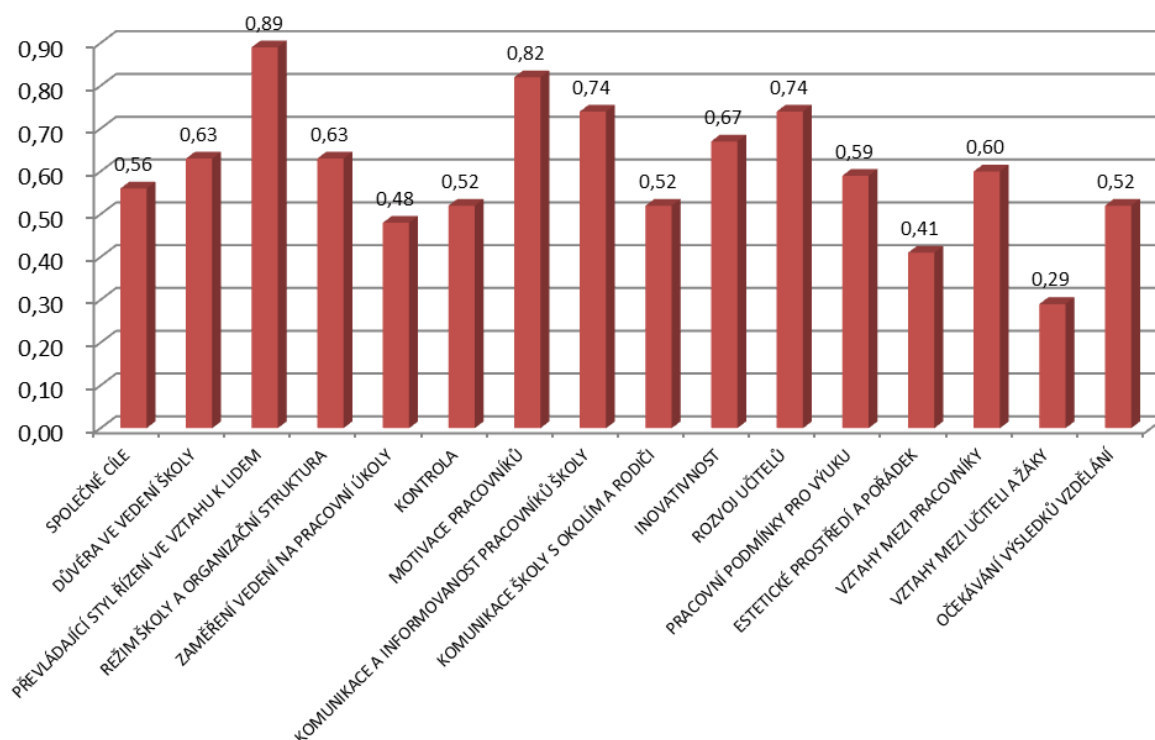
Mezi faktory očekávaného stavu kultury školy, které byly hodnoceny nejnižším bodovým ohodnocením, jsou „Očekávání výsledků vzdělávání“ (3,85 bodu), „Estetické prostředí a pořádek“ (3,93 bodu) a „Inovativnost“ (4,04 bodu).

Nejlépe hodnocenými faktory z hlediska respondentů jsou „Komunikace a informovanost pracovníků školy“ (4,41 bodu), „Důvěra ve vedení školy“ (4,37 bodu), „Styl řízení ve vztahu k lidem“ a „Režim školy a organizační struktura“ (4,30 bodu).

Mezi nejdůležitější údaje při zjišťování kultury organizace patří kulturní mezera. V kapitole 5.6 je uvedeno srovnání kulturní mezery s průzkumem, který se uskutečnil v únoru 2010. Rozdíl zjištěný v průzkumu v roce 2014 mezi skutečným a očekávaným stavem (kulturní mezera) ukazuje následující tabulka a graf:

Otázka č.	FAKTOR	Očekávaný stav	Současný stav	Kulturní mezera
1	SPOLEČNÉ CÍLE	4,15	3,59	0,56
2	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	4,37	3,74	0,63
3	PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	4,30	3,41	0,89
4	REŽIM ŠKOLY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	4,30	3,67	0,63
5	ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY	4,11	3,63	0,48
6	KONTROLA	4,26	3,74	0,52
7	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	4,19	3,37	0,82
8	KOMUNIKACE A INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY	4,41	3,67	0,74
9	KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI	4,11	3,59	0,52
10	INOVATIVNOST	4,04	3,37	0,67
11	ROZVOJ UČITELŮ	4,22	3,48	0,74
12	PRACOVNÍ PODMÍNKY PRO VÝUKU	4,15	3,56	0,59
13	ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK	3,93	3,52	0,41
14	VZTAHY MEZI PRACOVNÍKY	4,19	3,59	0,60
15	VZTAHY MEZI UČITELI A ŽÁKY	4,07	3,78	0,29
16	OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁNÍ	3,85	3,33	0,52

5.6.4 Graf č. 5: Kulturní mezera u jednotlivých faktorů



Další komentáře hodnocení výzkumu ke kultuře organizace analyzují aktuální stav u jednotlivých faktorů.

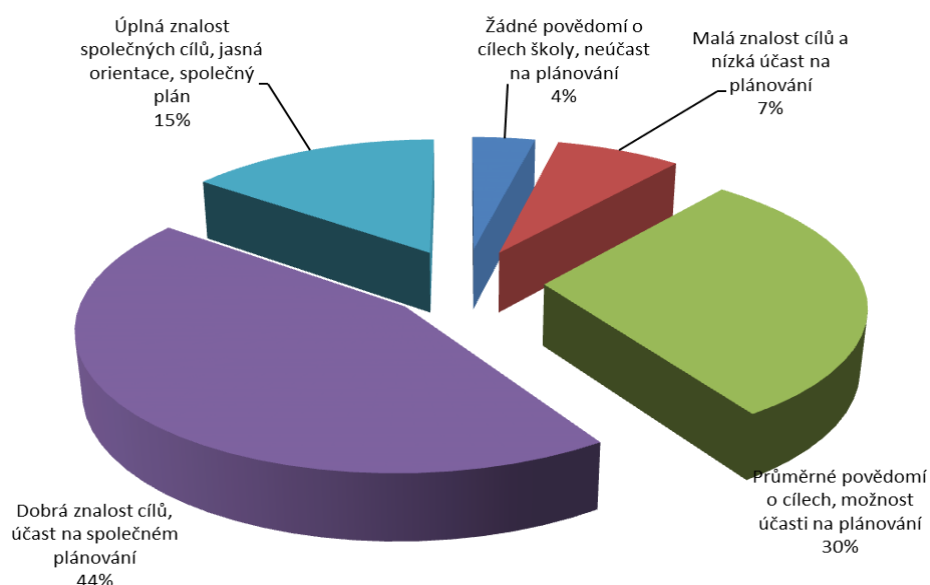
5.7 Společné cíle

Společné cíle jsou stanoveny v koncepčních dokumentech školy, mezi které patří Školní vzdělávací program nazvaný „Základní škola Hornoměřolupská – škola třetího tisíciletí“, Dlouhodobá koncepce rozvoje školy a Plány práce školy na jednotlivé školní roky – součástí těchto plánů jsou mimo jiné plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, obsahové zaměření pedagogických rad, třídních schůzek a komisí vzdělávacích oblastí včetně jejich personálního složení a plán hlavních akcí.

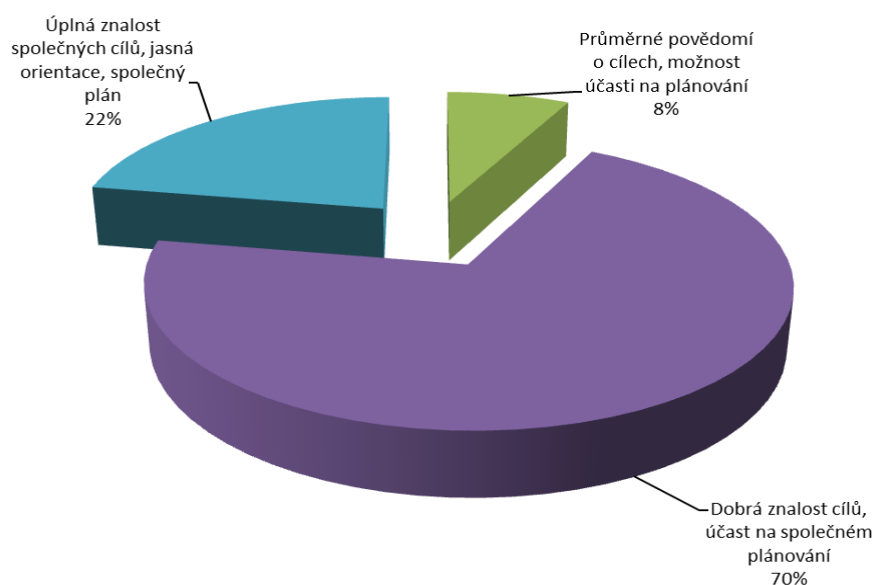
Skutečnost (současný stav) je taková, že necelá jedna třetina má pouze průměrné povědomí o cílech a téměř dvě třetiny mají úplnou nebo dobrou znalost cílů.

Z celkového počtu respondentů jich očekává 70 % dobrou znalost cílů a 22 % úplnou znalost s jasnou orientací.

5.7.1 Graf č. 6 Společné cíle – současný stav



5.7.2 Graf č. 7 Společné cíle – očekávaný stav



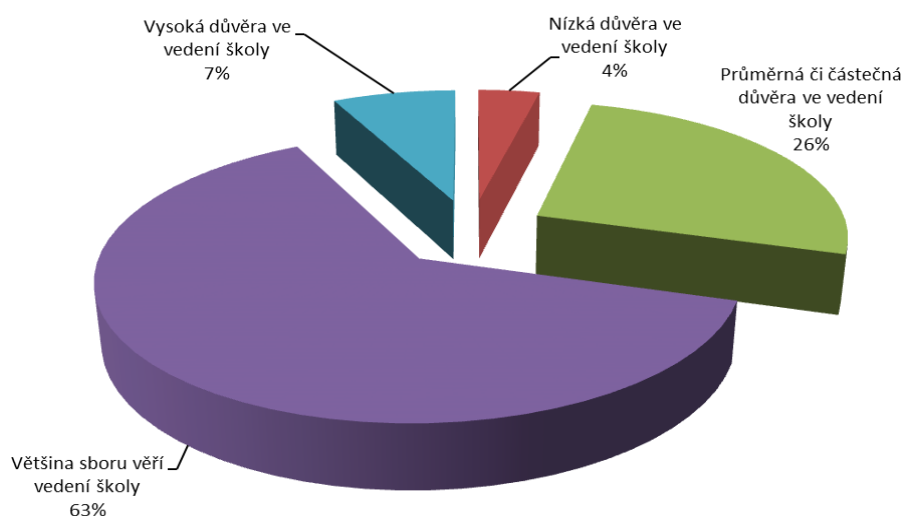
Znalost společných cílů je zejména negativně ovlivněna častými změnami rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání, které jsou pak následovně rozpracovávány do školního vzdělávacího programu a do dlouhodobé koncepce školy. I když jsou tyto změny projednávány v komisích vzdělávacích oblastí a schvalovány na jednáních pedagogických rad, označil jeden pracovník možnost s odpovědí žádné povědomí o cílech školy, dva pracovníci jako malou znalost těchto cílů.

5.8 Důvěra ve vedení školy

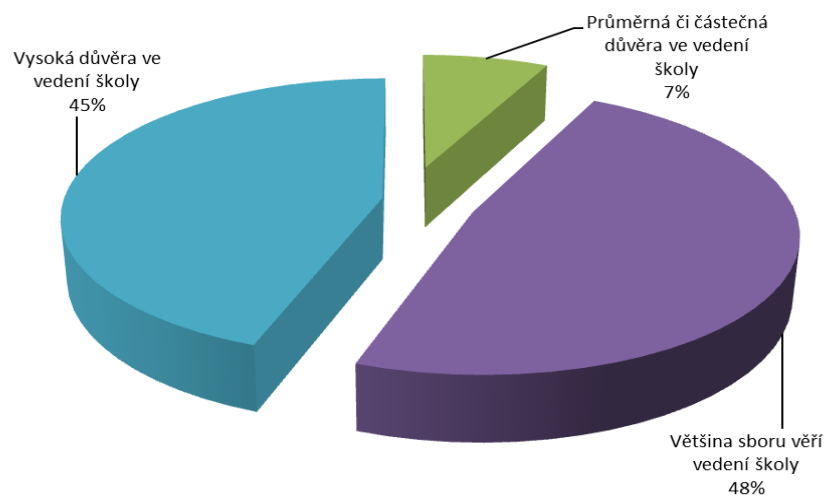
Ve vedení má vysokou důvěru 7 % respondentů, 63 % jich odpovědělo, že většina pedagogického sboru věří vedení školy. Za průměrnou či částečnou považuje důvěru ve vedení školy 26 % a za nízkou důvěru 4 % respondentů.

Více než 90% respondentů má představu o nutnosti většinové nebo vysoké důvěry ve vedení školy. Dva respondenti odpověděli, že jim postačuje průměrná či částečná důvěra.

5.8.1 Graf č. 8 Důvěra ve vedení školy – současný stav



5.8.2 Graf č. 9 Důvěra ve vedení školy – očekávaný stav



Vedení školy v době průzkumu tvořilo na úseku výchovy a vzdělávání 6 pracovníků: ředitel (vedoucí metodického sdružení druhého stupně), statutární zástupce ředitele (vedoucí metodického sdružení prvního stupně), výchovný poradce, preventista sociálně patologických jevů, koordinátor školního vzdělávacího programu a vedoucí vychovatelka školní družiny. Všichni členové vedení mají dle zákona č. 563/2010 Sb. o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů, odpovídající kvalifikaci. Ředitel školy je absolventem dvouletého oborového studia (rozsah 352 hodin) Školského managementu na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze.

Všechny uvedené členy vedení jmenuje ředitel školy. Lze tedy předpokládat, že při hodnocení důvěry ve vedení školy, se respondenti zaměřují spíše na osobu ředitele. Kulturní mezera mezi očekávaným a současným stavem je 0,63 bodu.

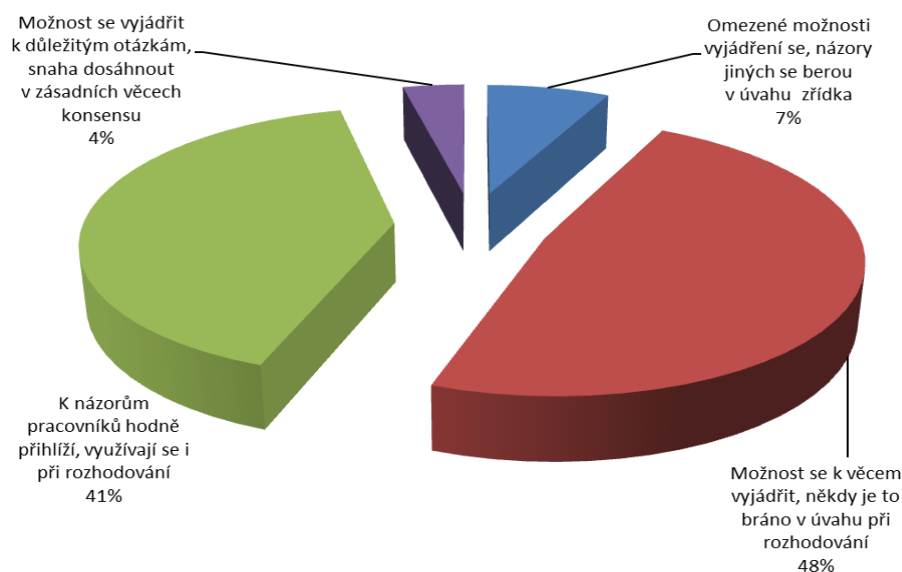
Z kulturní mezery je patné, že důvěra ve vedení školy není na úrovni, kterou by očekávaly obě strany, kterých se průzkum týkal – vedení školy na jedné straně, pracovníci na straně druhé. Obecně však nelze očekávat, že v tomto směru se kulturní mezera bude blížit „absolutní“ nule. Je však nutné zdůraznit, že důvěra ve vedení školy je jedním z nejdůležitějších pilířů kultury organizace.

5.9 Převládající styl řízení ve vztahu k lidem

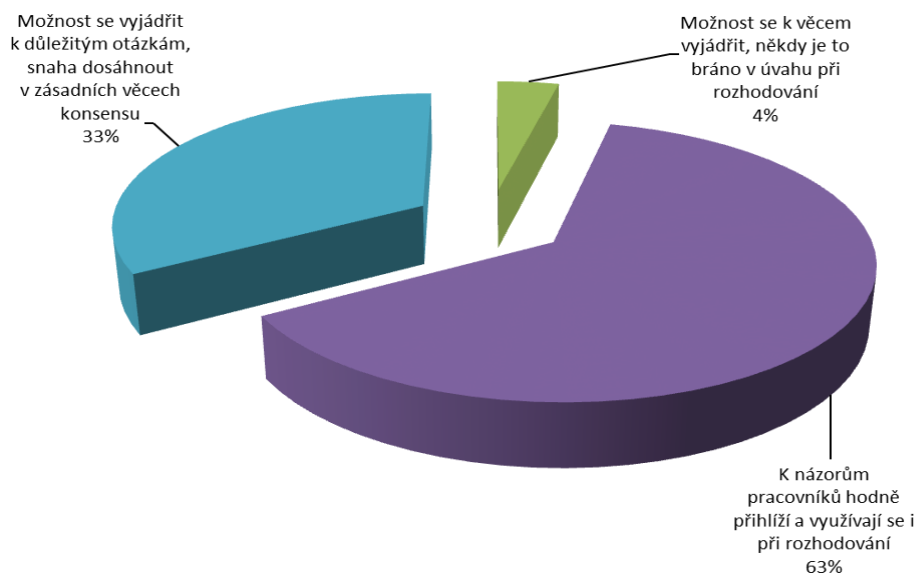
Styl řízení ve vztahu k lidem průměrně hodnotí 13 respondentů, to je 48 % z jejich celkového počtu. Téměř stejný počet 12 respondentů hodnotí styl řízení pozitivně. Dva respondenti se vyjádřili, že jsou omezené možnosti vyjadřování se k problémům a že názory jiných se berou v úvahu jen zřídka. Žádný z respondentů se nevyjádřil v tom smyslu, že neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování.

Téměř všichni respondenti chtějí (očekávaný stav), aby vedení přihlíželo k názorům pracovníků (17 respondentů, tj. 63 % z jejich celkového počtu) nebo alespoň bylo při řešení důležitých otázek dosaženo konsensu (9 respondentů, tj. 33 %).

5.9.1 Graf č. 10 Převládající styl řízení ve vztahu k lidem – současný stav



5.9.2 Graf č. 11 Převládající styl řízení ve vztahu k lidem – očekávaný stav



Převládající styl řízení ve vztahu k lidem tvoří na škole největší kulturní mezeru – 0,89 bodu. Na škole jsou v řízení jednotlivých činností školy 3 úrovně: ředitel školy – další vedoucí pracovník – pracovník školy. Styl řízení patří mezi faktory, které jsou ve velké míře ovlivněny osobností vedoucích pracovníků, zejména ředitele školy. Z tohoto hlediska bude nutné větší pozornost věnovat stylu a metodám řízení ve vztahu k lidem – využívat více demokratického stylu řízení na úkor autokratického stylu. Tomu odpovídá i struktura pracovníků z hlediska vzdělání – 23 pedagogických pracovníků má vysokoškolské a 6 středoškolské vzdělání.

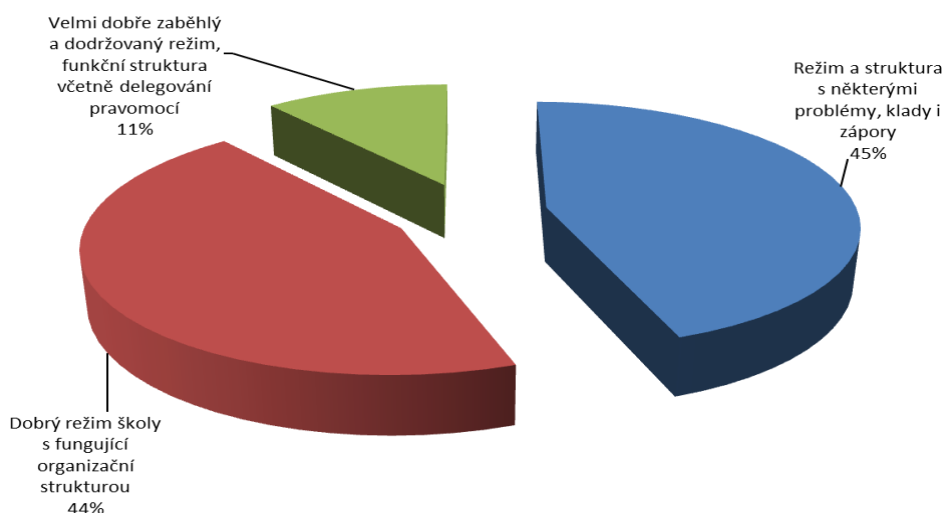
Za možnou příčinu hodnocení tohoto faktoru lze také považovat nedostatečnou komunikaci ředitele školy a dalších vedoucích pracovníků s ostatními zaměstnanci školy, jejich omezené možnosti se vyjádřit a neakceptování jejich názorů. Může také existovat nedostatečná zpětná vazba na navrhované podněty a připomínky.

5.10 Režim školy a organizační struktura

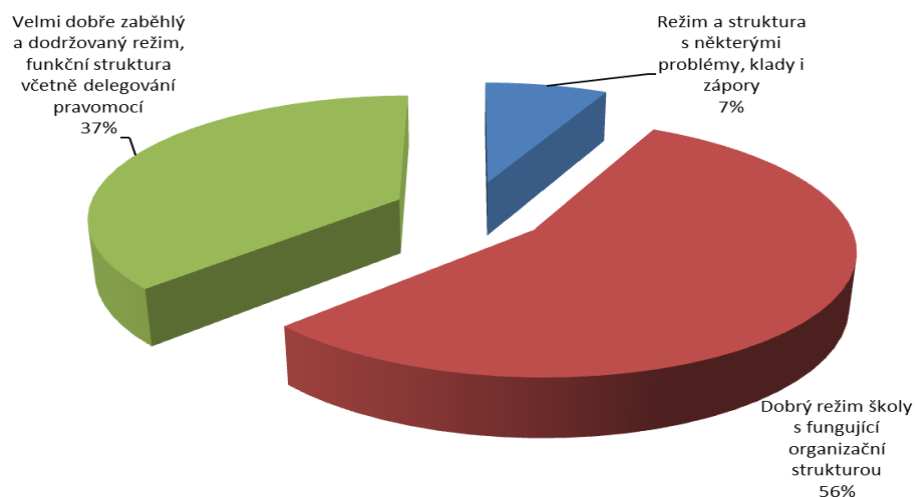
Režim a organizační strukturu uvádí jako podprůměrnou nebo chybějící žádný, jako průměrnou 12 respondentů. Tento faktor kultury školy hodnotí jako nadprůměrný 15 respondentů, to je 55 % z jejich celkového počtu.

Dobře fungující nebo velmi dobře zaběhlý fungující režim školy očekává 25 respondentů a další 2 mají představu o režimu a struktuře s některými problémy.

5.10.1 Graf č. 12 Režim školy a organizační struktura – současný stav

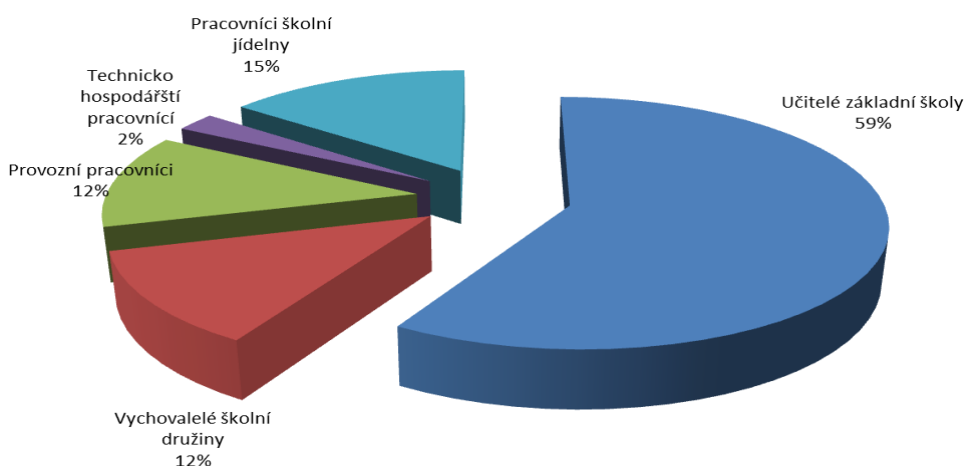


5.10.2 Graf č. 13 Režim školy a organizační struktura – očekávaný stav



Základní škola Hornoměřolupská má 3 organizační složky: základní školu, školní družinu a školní jídelnu. Základní školu pak můžeme rozdělit na několik úseků: přípravná třída (pro děti, kteří mají odklad povinné školní docházky a doporučení školského poradenského zařízení), první stupeň (1. – 5. třída), druhý stupeň (6. – 9. třída). Školní družina má 5 pracovníků – vedoucí vychovatelku (zároveň je vychovatelkou jednoho z oddělení) a 3 další vychovatelky a jednoho vychovatele. Školní jídelna má 6 pracovníků – vedoucí školní jídelny a 5 kuchařek. Škola má celkem 41 pracovníků, z toho 29 pedagogických. Organizační součástí základní školy je i provozní úsek (školník, pracovníci pro úklid, hospodářka a ekonomka) Tento úsek zabezpečuje úkoly školy jako celku.

5.10.3 Graf č. 14 Zaměstnanci školy podle pracovního zařazení



V průběhu školního roku se 4 x schází pedagogická rada, která je poradním orgánem ředitele školy. Členy pedagogické rady jsou všichni pedagogičtí pracovníci školy. Na těchto radách jsou projednávána čtvrtletní hodnocení prospěchu a chování žáků školy. Další obsah jednání pedagogických rad je stanoven v hlavních úkolech školy na příslušný školní rok. Tento dokument je také projednáván na pedagogické radě a v komisích vzdělávacích oblastí. Komise vzdělávacích oblastí se scházejí také minimálně 4 x za školní rok.

Na poradách vedení školy, které se konají 1x týdně, jsou projednávány koncepční otázky školy se zaměřením zejména na hodnocení úrovně výchovně vzdělávací práce, dále úkoly vyplývající z organizace práce školy. Součástí porad vedení je hodnocení kontrolní činnosti jednotlivých členů vedení. Těchto jednání se účastní ředitel školy, zástupce

ředitele, výchovný poradce, koordinátor sociálně patologických jevů, koordinátor školního vzdělávacího programu, vedoucí školní jídelny, ekonomka školy a vedoucí pracovník provozního úseku - školník. Pracovníci školní družiny mají s ředitelem školy samostatnou poradou 1 x za měsíc. Z porad je zpracováván zápis, jehož součástí je přehled uložených úkolů, obsah a výsledky kontrolní činnosti.

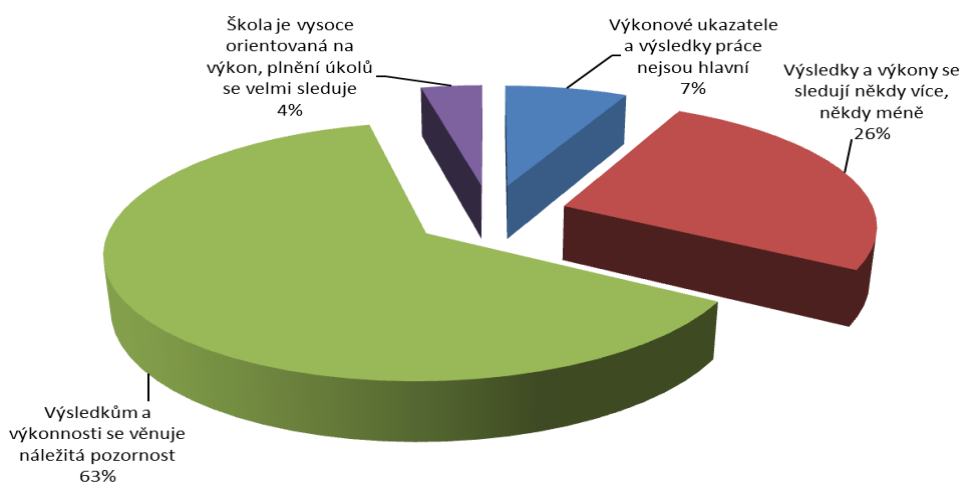
Hodnocení faktoru kulturní mezery „Režim školy a organizační struktura“ ukazuje na nutnost věnovat větší pozornost zejména pravidelné komunikaci vedení školy s pracovníky a posílení pravomocí na nižší články řízení, především na garanty komisí vzdělávacích oblastí.

5.11 Zaměření vedení na pracovní úkoly

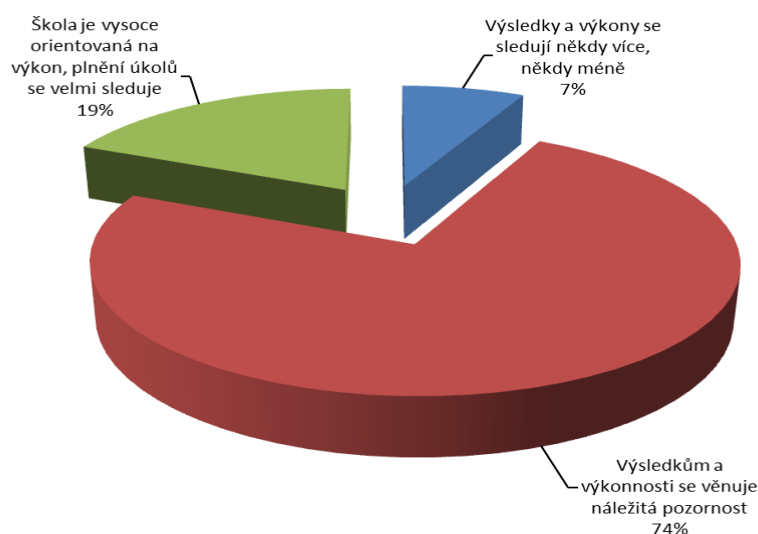
Kulturní mezera u tohoto faktoru je 0,48 bodu a je třetí nejmenší. Dva respondenti označili tento faktor jako podprůměrný - výkonné ukazatele a výsledky práce nejsou hlavní. Jako průměrný (výsledky a výkony se sledují někdy více, někdy méně) označilo tento faktor 7 respondentů, jako nadprůměrný 18 respondentů. Žádný z respondentů se nevyjádřil v tom smyslu, že zaměření vedení na pracovní úkoly je velmi nízké.

Z hlediska očekávaného stavu 20 respondentů chce, aby se výsledkům a výkonnosti věnovala náležitá pozornost, 5 respondentů si přeje, aby škola byla vysoce orientovaná na výkon a plnění úkolů se velmi sledovalo. 2 respondenti se vyjádřili v tom smyslu, že by bylo dostačující výsledky a výkony sledovat někdy více, někdy méně.

5.11.1 Graf č. 15: Zaměření vedení školy na pracovní úkoly – současný stav



5.11.2 Graf č. 16: Zaměření vedení školy na pracovní úkoly – očekávaný stav



Výsledky průzkumu ukazují na poměrně malou kulturní mezeru, současný stav je hodnocen 3,63, očekávaný 4,11 bodu. Z uvedeného vyplývá, že respondenti očekávají poměrně vysokou úroveň zaměření vedení školy na pracovní úkoly. S tímto faktorem úzce souvisí způsob prováděné kontroly, který je popisován v následujícím textu.

5.12 Kontrola

Škola má vlastní plán kontrol, který je zpracováván na školní rok. Hlavní oblasti, ve kterých se uskutečňuje kontrolní činnost, jsou:

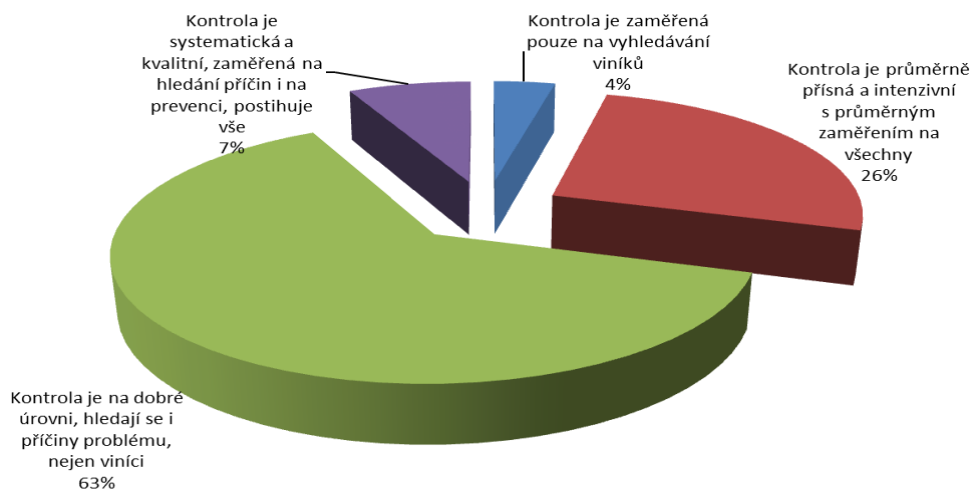
- Stav výuky se zaměřením na realizaci školního vzdělávacího programu.
- Postup při zavádění výuky druhého cizího jazyku jako povinného předmětu.
- Výchovu ke zdraví a prevence rizikových jevů.
- Zavádění standardů v předmětech český jazyk, matematika a cizí jazyk.
- Práce s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami, cizinci a žáky nadanými.
- Koncepce domácí přípravy žáků v jednotlivých předmětech.
- Práce s žákovskou samosprávou (školní senát).
- Práce třídních učitelů.
- Plnění tematických plánů učiva.
- Správnost vedení dokumentace školy.
- Způsob hodnocení a klasifikace žáků zejména v předmětech český jazyk, matematika a cizí jazyky.
- Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví žáků.
- Sledování práce začínajících učitelů do 3 let praxe za účelem jejich podpory.

- Dovednosti pedagogů při práci s digitálními technologiemi – osobní počítače, internet, interaktivní tabule, dataprojektory.
- Činnost školní družiny.
- Úroveň školního stravování.
- Civilní ochrana, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, protipožární ochrana.
- Prostředí školy.
- Ekonomika a hospodaření, plnění rozpočtu.
- Ochrana majetku školy před ztrátou, zničením nebo poškozením.

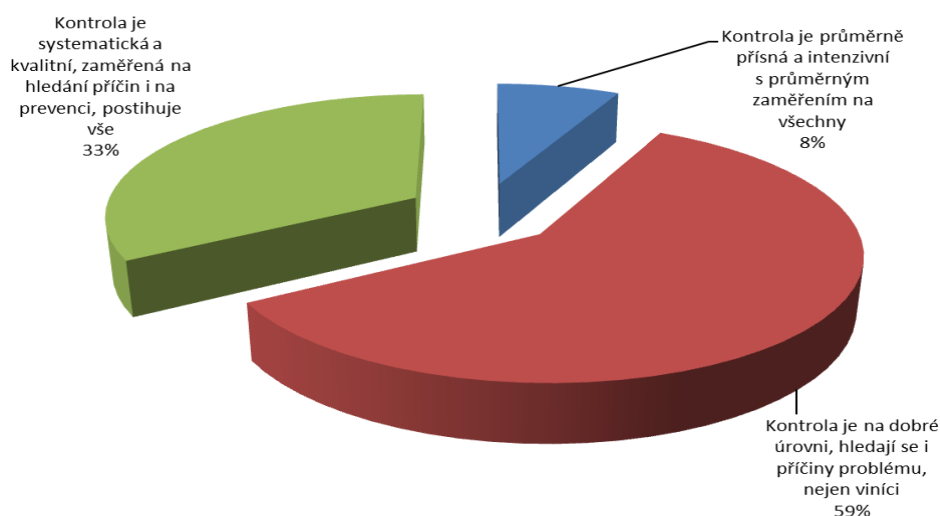
Kontrolní činnost neuvádí jako chybějící žádný, zaměřenou pouze na vyhledávání viníků 1 a jako průměrnou 7 respondentů. Tento faktor kultury školy hodnotí jako nadprůměrný 19 respondentů, to je 70 % z jejich celkového počtu.

Dobře fungující kontrolu očekává 16 respondentů a dalších 9 má představu o systematické a kvalitní kontrole, zaměřené na hledání příčin i na prevenci tak, aby postihovala vše. O kontrole jako průměrně přísné a intenzivní s průměrným zaměřením na všechny mají představu 2 respondenti.

5.12.1 Graf č. 17: Kontrola – současný stav



5.12.2 Graf č. 18: Kontrola – očekávaný stav



Obsah kontrolní činnosti vychází z náplně práce jednotlivých pracovníků. Organizace kontrolní činnosti je stanovena ve směrnici č. j. POR/35/2007 ke kontrolní činnosti vedení školy.

Kontrolní činnost vychází z příslušných právních předpisů. Aktuální problematika je pravidelně projednávána na poradách vedení, závěry z kontrol jsou součástí zápisů z těchto porad.

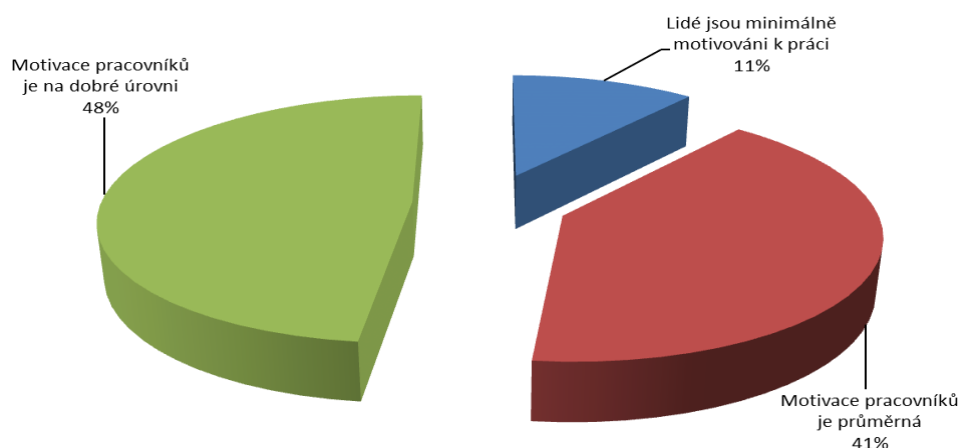
V nastávajícím období bude nutné v kontrolní činnosti zvětšit podíl vedoucích metodických sdružení a garantů komisí vzdělávacích oblastí. Důraz klást zejména na zjišťování úrovně výsledků výchovně vzdělávací práce školy a aktuální problematiku pravidelně projednávat i na jednání metodických sdružení, komisí vzdělávacích oblastí, provozních poradách a pedagogických radách.

5.13 Motivace pracovníků

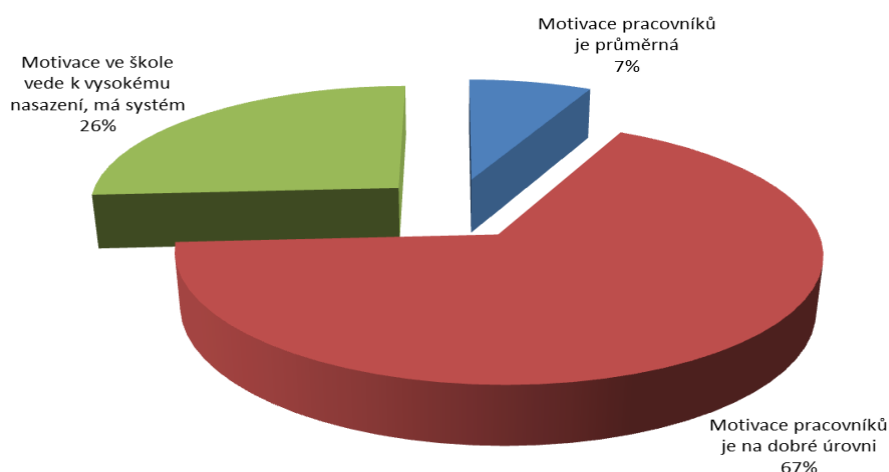
Motivaci pracovníků jako podprůměrnou hodnotili 3, jako průměrnou 11 respondentů. Tento faktor kultury školy hodnotí jako nadprůměrný 13 respondentů, to je 48 % z jejich celkového počtu. Odpověď, že motivace ve škole vede k vysokému nasazení a má systém, nevedl ani jeden respondent.

Takovou motivaci, která by vedla k vysokému nasazení a měla systém, v dotazníku označilo 7 respondentů, to je 26 % z jejich celkového počtu. Většina respondentů má představu o motivaci, jako o důležitém, ne však nejdůležitějším faktoru. Na hodnotící škále 1 – 5 bodů označilo motivaci čtyřmi body (nadprůměrné pozitivní hodnocení) 18 respondentů. Představu o nutnosti pouze průměrné motivace mají 2 respondenti.

5.13.1 Graf č. 19: Motivace pracovníků – současný stav



5.13.2 Graf č. 20: Motivace pracovníků – očekávaný stav



Současný stav motivace pracovníků je mezi faktory kultury školy hodnocen 3,37 body (druhý nejslabší), očekávaný stav je 4,19 bodu, kulturní mezera je druhá největší (0,82). Jako možné příčiny tohoto hodnocení lze hledat v nedostatečném zájmu vedení školy o výkon, nedostatek finančních prostředků, nedostatečné ohodnocení práce i úspěchů (uznání, veřejné ocenění, pochvala či povzbuzení, ale také postihy a pokárání v případě neúspěchu). Další možnou příčinou může být nedostatečné využívání schopností jedinců při delegování pravomocí. Je také možné, že nastavená pravidla pro odměňování nepovažují zaměstnanci za spravedlivá a nemají perspektivu platového růstu.

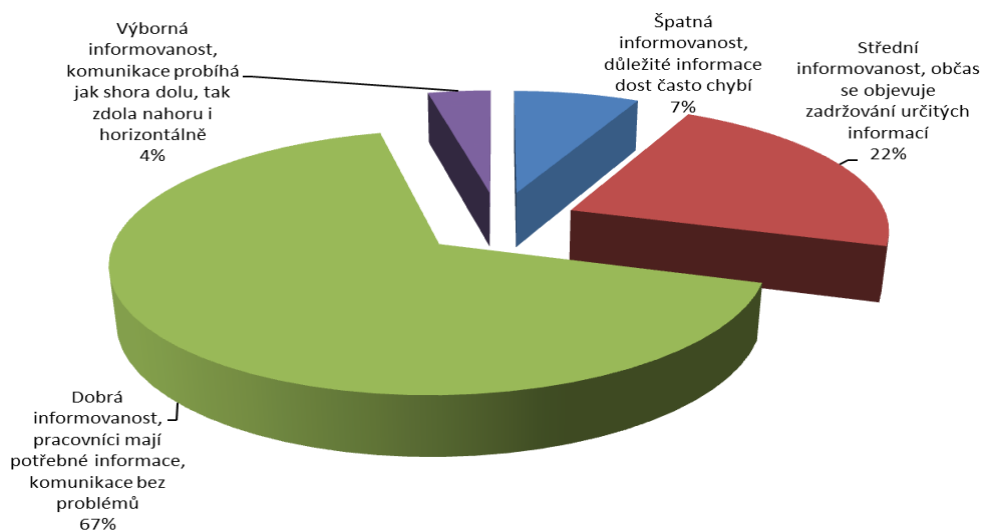
Ředitel školy společně s dalšími vedoucími pracovníky by měl přesně stanovit podmínky pro odměňování, více konkretizovat kritéria pro získání nenárokových složek platu zejména osobního ohodnocení a odměn. Zároveň více se zaměstnanci diskutovat o vyhodnocení provedených úkolů, vyhodnocovat úspěchy ale i neúspěchy, pomáhat s hledáním cesty k nápravě, kladně ohodnocovat dosažené pozitivní výsledky práce nejenom finančně, ale i slovně. Za důležité také považovat individuální pohovory se zaměstnanci s cílem poskytnout jim lepší zpětnou vazbu. Také je potřebné ve větší míře podporovat vzdělávání pracovníků a jejich osobnostní růst. Motivace také úzce souvisí s kontrolou, která by měla probíhat průběžně a adresně.

5.14 Komunikace a informovanost pracovníků školy

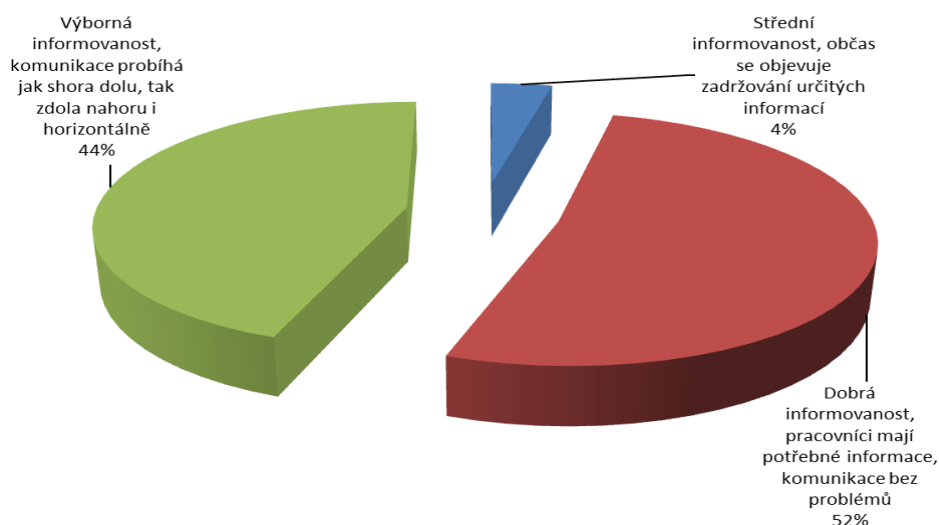
Komunikaci a informovanost pracovníků školy uvádí jako podprůměrnou 2, jako průměrnou 6 respondentů. Tento faktor kultury školy hodnotí jako nadprůměrný 19 respondentů, to je 71 % z jejich celkového počtu.

Dobře fungující komunikaci a informovanost očekává 14 respondentů a dalších 12 mají představu o výborné informovanosti a informovanosti probíhající jak shora dolů, tak i zdola nahoru. Představu o průměrné informovanosti má 1 respondent.

5.14.1 Graf č. 21: Komunikace a informovanost pracovníků školy – současný stav



5.14.2 Graf č. 22: Komunikace a informovanost pracovníků školy – očekávaný stav



Respondenti ohodnotili současný stav tohoto faktoru 3,67 body, očekávaný stav 4,41 body (nejvyšší ohodnocení). Kulturní mezera je 0,74 a je třetí největší ze všech hodnocených faktorů.

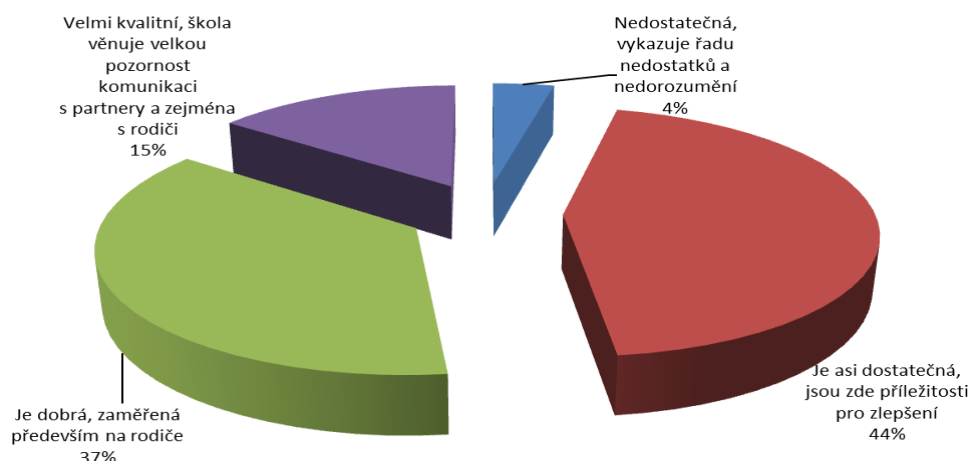
Příčinu tohoto stavu lze hledat v příliš velkém důrazu na elektronickou komunikaci na úkor osobního kontaktu. Důvodem mohou být také pokusy některé důležité informace utajovat a negativní reakce na připomínky pracovníků.

5.15 Komunikace školy s okolím a rodiči

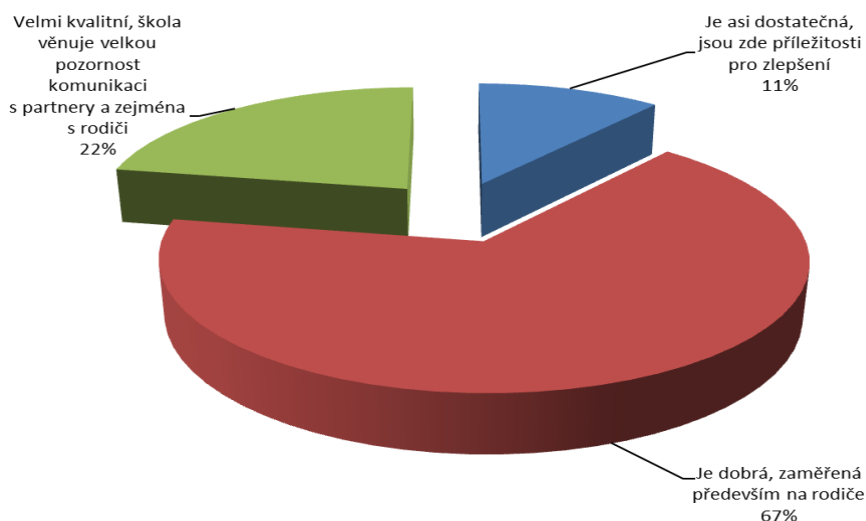
Celkem 26 respondentů hodnotí komunikaci s okolím školy a rodiči jako průměrnou či nadprůměrnou, z tohoto počtu si jich 12 myslí, že je dostatečná, jsou však příležitosti ke zlepšení. Dalších 10 respondentů považuje tuto komunikaci za dobrou, zaměřenou především na rodiče a 4 se pak domnívají, že je velmi kvalitní a že škola věnuje velkou pozornost komunikaci s partnery a zejména rodiči. Jeden respondent považuje komunikaci školy s okolím a rodiči za nedostatečnou vykazující řadu nedostatků a nedorozumění.

Představa požadovaného stavu je taková, že 3 respondenti by se spokojili s průměrnou, dalších 18 s nadprůměrnou a 6 respondentů s vynikající komunikací školy s okolím a rodiči.

5.15.1 Graf č. 23: Komunikace školy s okolím a rodiči – současný stav



5.15.2 Graf č. 24: Komunikace školy s okolím a rodiči – očekávaný stav



Respondenti ohodnotili současný stav komunikace školy s okolím a rodiči 3,59 body, očekávaný stav 4,11 body (nejvyšší ohodnocení). Kulturní mezera je 0,52 a je pátá nejmenší ze všech hodnocených faktorů.

Komunikace s okolím školy se uskutečňuje převážně dvojím způsobem: osobním setkáním nebo elektronicky. Členové vedení zajišťují služby v informačním centru školy, které je pro žáky ale také pro rodičovskou i ostatní veřejnost otevřeno v odpoledních hodinách (pondělí – čtvrtek). V informačním centru jeho návštěvníci vedle knih beletrie a poezie naleznou odbornou literaturu, encyklopedie z mnoha oborů lidské činnosti, CD a DVD s fotografiemi a videozáznamy ze života školy a výukovými programy, kroniky

školy, ale také knížky a učebnice, podle kterých se chlapci a děvčata na naší škole vzdělávají.

Mimo služby v informačním centru školy se členové vedení ale i ostatní pracovníci setkávají s rodiči na třídních schůzkách a setkáních, které se konají 4 x ročně a jsou zaměřené na aktuální otázky práce školy. V průběhu školního roku 2013/2014 se např. uskutečnila setkání s rodiči k těmto obsahovým tématům: školní stravování, finanční gramotnost, výuka cizích jazyků se zaměřením na anglický jazyk, čtenářská gramotnost.

Tato setkání se uskutečňovala v průběhu celého školního roku, největší zájem byl o setkání týkající se výuky cizích jazyků se zaměřením na anglický jazyk.

Spolupráce s rodiči je organizována zejména prostřednictvím již uvedených třídních schůzek. Na škole pracuje Sdružení rodičů a přátel školy, které sdružuje zejména zákonné zástupce žáků. Zástupci vedení školy se pravidelně zúčastňovali schůzí Hlavního výboru SRPŠ a porad důvěrníků jednotlivých tříd. Společně byly řešeny aktuální otázky směřování školy. Zváni jsou jednotliví odpovědní pracovníci. Kromě ředitele školy také výchovný poradce, preventista sociálně patologických jevů, vedoucí školní jídelny, vedoucí školní družiny a koordinátor školního vzdělávacího programu. Škola využívá i anket ke zjištění postojů rodičů a žáků školy. Výsledků těchto anket je využíváno v každodenní řídicí práci vedení školy.

U hlavního vchodu ve vestibulu učebního pavilonu školy jsou umístěny informační nástěnky školy, školní družiny, školní jídelny a školské rady. Nástěnky jsou pravidelně obměňovány, minimálně 1 x za měsíc.

Vedení školy pravidelně komunikuje se členy školské rady. Školská rada má 6 členů, z toho 2 zákonné zástupce žáků, 2 pedagogické pracovníky a 2 zástupce zřizovatele – městské části Praha 15. Na jednání školské rady je pravidelně zván i ředitel školy. Školská rada se např. v minulém školním roce sešla celkem na 2 zasedáních, na kterých mimo jiné projednala výroční zprávu o činnosti školy za školní rok 2012/2013, zprávu o hospodaření školy za rok 2013 a návrh rozpočtu na rok 2014.

Veškeré informace školské rady jsou uveřejňovány na její vývěsce, která je umístěna u hlavního vchodu do budovy školy a na www stránkách školy na adrese www.hornomep.cz. Na www stránkách školy byly také během školního roku 2013/2014 uveřejněny základní dokumenty: výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2013/2014, zpráva o hospodaření školy a čerpání rozpočtu za rok 2013 a rozpočet školy na rok 2014.

Elektronická komunikace je zabezpečována zejména prostřednictvím elektronických poštovních schránek, které mají zřízené všichni pracovníci školy na doméně hornomep.cz. Tuto komunikaci používají zejména k pravidelným kontaktům s rodiči.

Škola má vlastní webové stránky na adrese www.hornomep.cz. Na nich jsou zveřejňovány všechny důležité informace, stránky jsou neustále, minimálně jednou týdně, aktualizovány.

Náhled webových stránek školy:

Základní škola Hornoměřolupská - škola třetího tisíciletí

ŠKOLNÍ ROK 2014/2015

facebook

Hledat

Hledat na tomto webu:

Informace

- Základní informace
- Stručně o škole
- Výuka cizích jazyků
- Zápis do prvních tříd
- Přípravná třída
- Bezbariérový přístup
- Školská rada
- Kalendář akcí
- Škola "NANEČISTO"
- Pracovníci školy
- Časopis REALISTA
- Adresář pracovníků
- Školní jídelna

Dokumenty

- Dlouhodobá koncepce
- Vzdělávací program
- Školní řád
- Rozvrhý hodin
- Zvonění
- Tiskopisy
- Směrnice a dokumenty

Škola s bezbariérovým přístupem zaměřená na výuku cizích jazyků, využívání digitálních technologií a zdravý životní styl

Sdružení rodičů a přátel školy

2. Září 2014 - 14:25 — admin

Sdružení rodičů a přátel školy napomáhá plnit hlavní úkoly školy při vzdělávání chlapců a děvčat a také podporuje aktivní zájmovou činnost na naší škole. Kliknutím [zde](#) si můžete prohlédnout rozpočet SRPŠ na školní rok 2013/2014. **Členský příspěvek ve výši 100,- Kč** můžete zaslat na bankovní účet č. **2640613250/0800**, variabilní symbol 9, konstantní symbol 0308. **Děkujeme.**

Číst dál

Informační zpravodaj pro školní rok 2014/2015

25. Červen 2014 - 6:10 — admin

V tomto zpravodaji naleznete **základní informace o organizaci školního roku 2014/2015** na naší škole. Informační zpravodaj k zahájení školního roku 2014/2015 si můžete prohlédnout kliknutím [zde](#). **Informace pro rodiče našich budoucích prvňáčků** lze získat kliknutím [zde](#), pro **přípravnou třídu** kliknutím [zde](#).

Číst dál

Wi - Fi na škole

26. Březen 2012 - 12:34 — admin

Ve čtvrtek 1. března 2012 byl zahájen zkušební provoz Wi - Fi sítě pro žáky školy. Přihlašovací údaje jsou uvedeny na informační nástěnce po přihlášení do elektronických žákovských knížek (iSASu).

Číst dál

Elektronické žákovské knížky: jednoduchý manuál

ZÁKLADNÍ ŠKOLA
Hornoměřolupská 873
Praha 10 - Hostivař, 102 00
tel: 274862488, 274862354
fax: 274016553
IČO: 62930729
DIČ: CZ62930729

ZŘÍZOVATEL ŠKOLY:

Městská část Praha 15

Volný čas

- Zájmové aktivity
- Infocentrum školy
- SK Horizont

Ostatní

- Napište nám
- Ze školní družiny
- Přihlášení pro rodiče
- Moodle
- Mapa - kde jsme
- Fotogalerie
- Ubytovna školy
- Přihlášení pracovníků

Elektronická komunikace se uskutečňuje i prostřednictvím webové aplikace iSAS, která je používána jako elektronické žákovské knížky. Prostřednictvím této aplikace získávají děti i rodiče informace o výsledcích práce žáků ve škole, na informační nástěnce je ze strany pedagogických pracovníků možné uveřejňovat další různá sdělení. Tyto informace jsou podle zadání dostupné konkrétním žákům nebo jednotlivým třídám (vždy samostatně). Na tuto nástěnku lze uvádět i sdělení, která jsou veřejně přístupná. Žáci a rodiče se hlásí do této aplikace pod svým jménem a heslem. Tím je zaručena ochrana osobních údajů žáků, resp. údajů o výsledcích a hodnocení jejich práce ve škole.

Základní škola Hornoměřolupská
Hornoměřolupská 873, Praha 10 102 00

Hlavní nabídka Údaje o škole Informační nástěnka Přihlásit se	Informační nástěnka - veřejná oznámení Více informací získáte po přihlášení
	Zajištění ochutnávek jídla ve školní jídelně Vzhledem k připomínkám ke školnímu stravování, které zazněly na třídních schůzkách dne 15. října 2014, je možné i nadále využívat možnosti ochutnávkových obědů ve školní jídelně. Nabídka je výhradně určena pro zákonné zástupce strávníků - žáků školy. Zákonným zástupcům strávníků je doporučeno navštívit jídelnu mimo stravovací špičky mezi 12 a 13 hodinou. Ochutnávky se řídí přílohou č. 5 k řádu školní jídelny (viz odkaz níže). Odkazy: • Příloha č. 5 k řádu školní jídelny Termín vyvěšení oznámení od 16.9.2014, aktualizováno: 18.9.2014 13:08:55, zadal a aktualizoval Mgr. Doutnáč Jiří
	Rozvrhy vyučovacích hodin platné od 1. 9. 2014 Žádný zápis Odkazy: • Rozvrhy tříd • Rozvrhy učitelů Termín vyvěšení oznámení od 1.9.2014, aktualizováno: 18.9.2014 13:09:34, zadal a aktualizoval Mgr. Doutnáč Jiří
	Informační zpravodaj pro školní rok 2014/2015 V tomto zpravodaji naleznete základní informace o organizaci školního roku 2014/2015 na naší škole. Informační zpravodaj k zahájení školního roku 2014/2015 si můžete prohlédnout kliknutím na odkaz níže. Odkazy: • Informační zpravodaj pro školní rok 2014/2015 Termín vyvěšení oznámení od 12.7.2014, aktualizováno: 12.7.2014 19:13:19, zadal a aktualizoval Mgr. Doutnáč Jiří
	Provoz školy - vyučovací hodiny a přestávky Vyučování začíná v 8.00 hodin, vyučování výjimečně zařazené na dřívější dobu nesmí začínat dříve než v 7.00 hodin. Vyučování probíhá podle časového rozvržení vyučovacích hodin a přestávek (viz odkaz "Časový přehled přestávek a vyučovacích hodin"), které je součástí provozního řádu školy. Vyučování končí nejpozději do 17.00 hodin. Odkazy: • Časový přehled přestávek a vyučovacích hodin Termín vyvěšení oznámení od 1.9.2013, aktualizováno: 16.12.2013 12:14:01, zadal a aktualizoval Mgr. Doutnáč Jiří
	Elektronické žákovské knížky - jednoduchý manuál Jednoduchý manuál k používání elektronických žákovských knížek si můžete ve formátu PDF stáhnout kliknutím na odkaz pod tímto sdělením. Odkazy: • Jednoduchý manuál k eI. žákovským knížkám , aktualizováno: 16.12.2013 12:13:40, zadal a aktualizoval Mgr. Doutnáč Jiří

Dnes je středa 15. říjen 2014, 07:55 | Aktuální školní rok 2014/15, 1. pololetí | PHP 5.4.14 | 7-4.3 | založeno na iSAS © 2006-2014

Škola také organizuje akce, kterých se účastní i veřejnost městské části Praha 15. Mezi tyto akce již tradičně patří atletická olympiáda mateřských škol Prahy 15, atletický trojboj základních škol nebo turnaj v přehazované mladších dívek. V tomto roce se také konaly akce u příležitosti 40 let od otevření školy – pokus o rekord v počtu absolventů v jeden den na škole nebo setkání současných a bývalých pracovníků školy. Škola se každý rok prezentuje akcemi, které jsou součástí projektové práce školy. Patří mezi ně Vánoční dílny, pravidelná vystoupení chlapců a děvčat před rodičovskou veřejností nebo Letní slavnosti. Žáci školy také vydávají svůj časopis „Realista“, ve kterém čtenáře seznamují s aktuálním životem školy. Každoročně je vydáván informační zpravodaj, jehož obsahem jsou informace na příslušný školní rok.

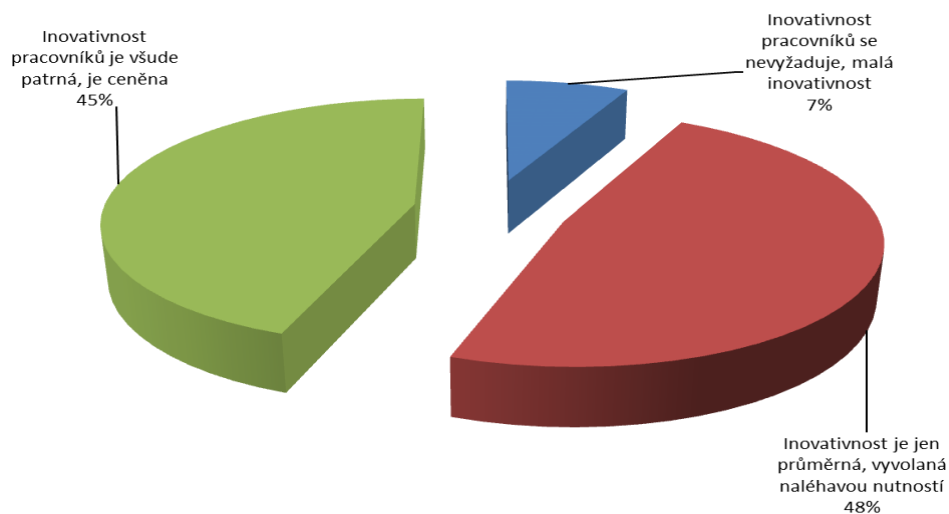
Škola považuje komunikaci s okolím a rodiči za důležitý předpoklad pro zkvalitňování práce školy. Ukazuje se, že bude nutné zefektivnit zejména osobní komunikaci s rodiči a dbát o to, aby návrhy, náměty a připomínky byly z těchto diskusí pravidelně vyhodnocovány a měly zpětnou vazbu.

5.16 Inovativnost

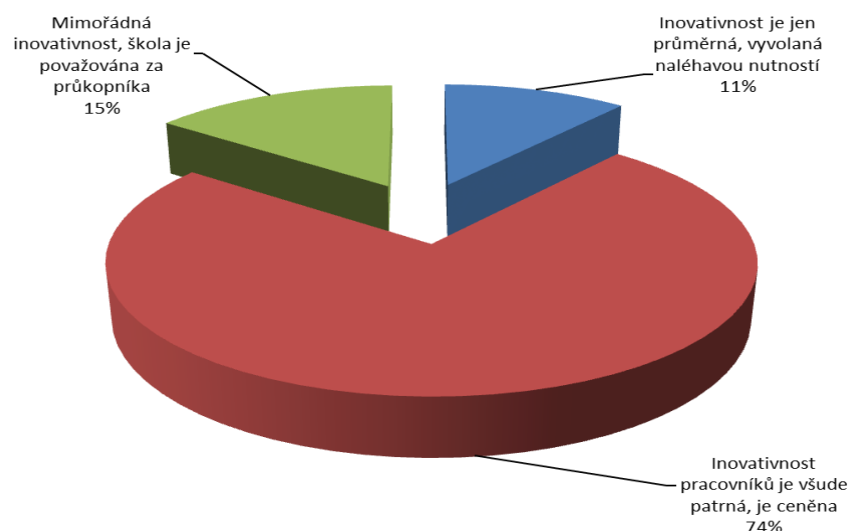
Inovativnost na škole uvádí jako podprůměrnou 2 a jako průměrnou 13 respondentů. Tento faktor kultury školy hodnotí jako nadprůměrný 12 respondentů, to je 45 % z jejich celkového počtu.

Mimořádnou inovativnost (škola je považována za průkopníka) očekávají 3 respondenti a dalších 24 mají představu o nadprůměrné (všude patrné a oceňované) nebo výborné (mimořádné a průkopnické) inovativnosti.

5.16.1 Graf č. 25: Inovativnost – současný stav



5.16.2 Graf č. 26: Inovativnost – očekávaný stav



Respondenti ohodnotili současný stav inovativnosti 3,37 body, očekávaný stav 4,04 body. Kulturní mezera je 0,67 a je pátá největší ze všech hodnocených faktorů.

Inovativnost ve školách často souvisí s vybaveností školy digitálními technologiemi. Všechny učebny na škole jsou vybaveny osobními počítači, které jsou připojeny k internetu. V těchto učebnách jsou i dataprojektory. Osobní počítače jsou pedagogickým pracovníkům k dispozici ve všech kabinetech. Tento stav lze na škole v současnosti považovat za nutnost vzhledem k tomu, že většina agendy školy je zpracovávána elektronicky. Jedná se zejména o třídní knihy, žákovské knížky a dokumentaci třídního učitele.

Učitelé poměrně ve velké míře využívají výpočetní techniku, zejména projekce názorných učebních pomůcek pomocí dataprojektorů. Někteří z nich si sami pomocí textového editoru a programů pro tvorbu prezentací zpracovávají vlastní učební pomůcky.

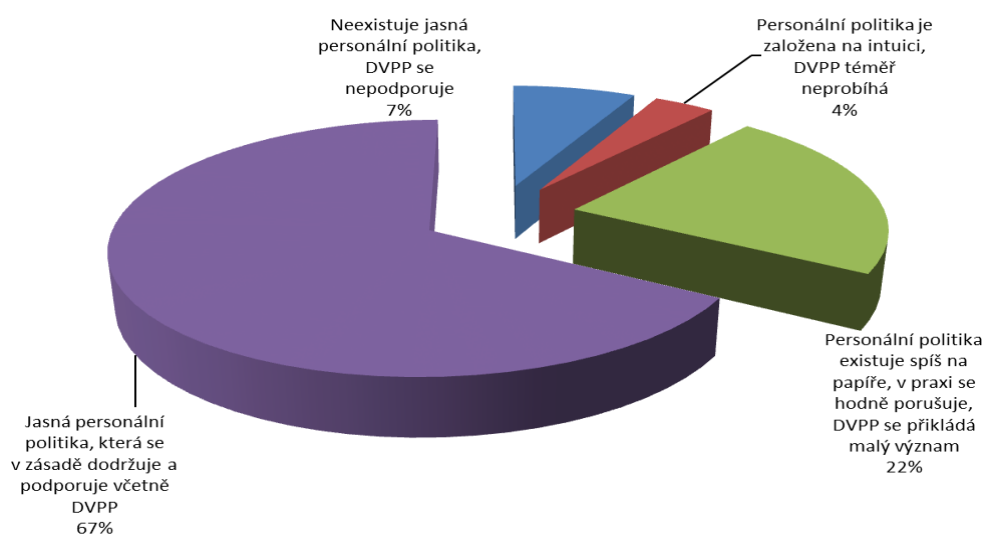
Do dalšího období je třeba na škole inovativnost koncipovat tak, aby při jejím naplňování došlo k prohloubení reformy systému vzdělávání žáků s cílem zvyšovat úroveň základního vzdělání a docílit kvalitnější odborné připravenosti žáků na všestranné uplatnění na trhu práce a dalším studiu na středních a vysokých školách. Jde také o neustálé zlepšování dovedností učitelů s ohledem na jejich práci s moderními informačními technologiemi a uplatnění nových poznatků v praxi.

5.17 Rozvoj učitele

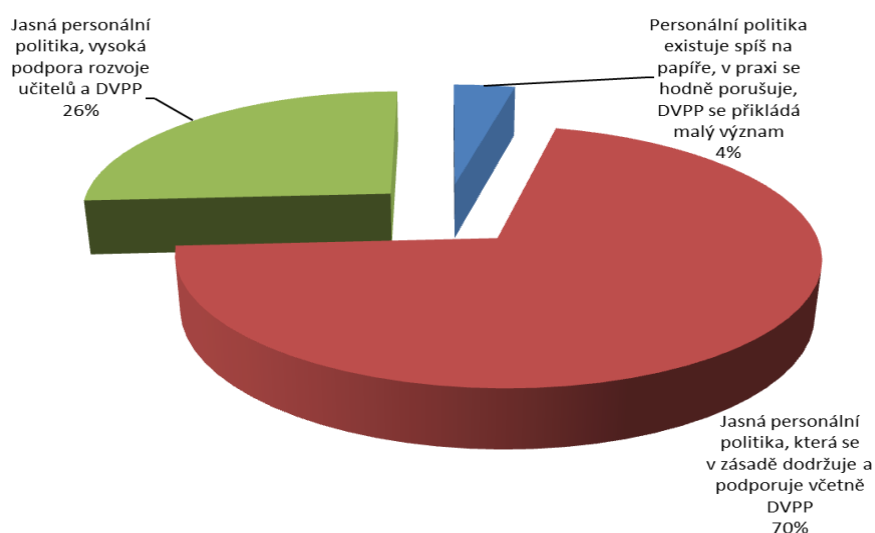
Celkem 18 respondentů hodnotí tento faktor kultury školy jako velmi dobrý. Je jasná personální politika, která se v zásadě dodržuje a podporuje, včetně dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, žádný pracovník neoznačil rozvoj učitelů s jasnou personální politikou a vysokou podporou rozvoje učitelů a dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP). Dalších 6 respondentů si myslí, že personální politika existuje spíše na papíře, v praxi se hodně porušuje, DVPP se příkládá malý význam. Tento faktor za podprůměrný označili další 3 respondenti, z nichž se 2 domnívají, že neexistuje jasná personální politika a další vzdělávání pedagogických pracovníků se nepodporuje.

Představa požadovaného stavu je taková, že 1 respondent by se spokojil s průměrným, dalších 19 s nadprůměrným a 7 respondentů s vynikajícím rozvojem učitelů.

5.17.1 Graf č. 27: Rozvoj učitelů – současný stav



5.17.2 Graf č. 28: Rozvoj učitelů – očekávaný stav



Rozvoj učitelů na škole směřuje zejména k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků, které však naráží na nedostatek finančních prostředků. Vedení školy na každý školní rok zpracovává plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, které je mimo jiné orientováno na profesní zdokonalování vlastní učitelskou praxí, společné semináře a na samostudium. Semináře pro pedagogické pracovníky jsou zaměřeny na takové oblasti, které napomáhají zkvalitňování realizace školního vzdělávacího programu. Samostudium je každý školní rok realizováno v rozsahu 12 dnů v období prázdnin. V plánu dalšího vzdělávání jsou stanoveny vždy konkrétní dny i obsah samostudia.

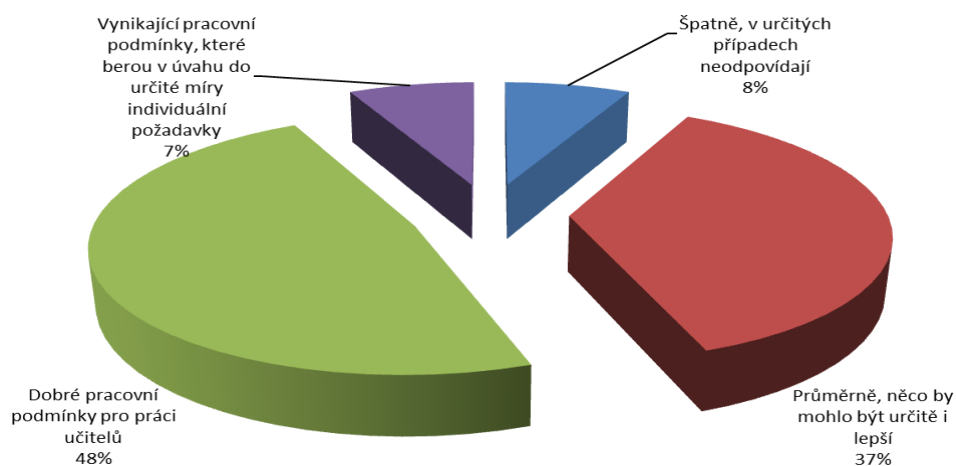
Jedním z důvodů hodnocení tohoto faktoru kultury školy může být i celostátní dlouhodobá absence systematické podpory v profesním vzdělávání učitelů. Také chybí kariérní řád, což nevytváří motivující prostředí pro profesní růst.

5.18 Pracovní podmínky pro výuku

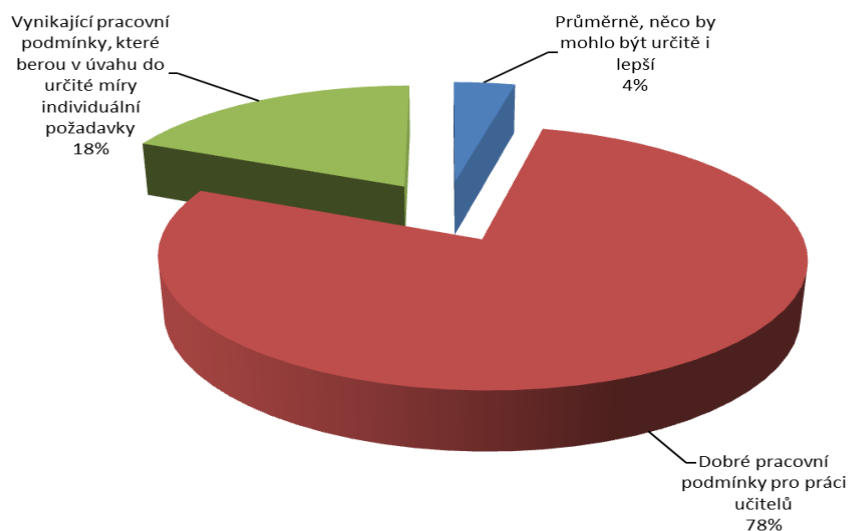
Pracovní podmínky pro výuku hodnotí 13 respondentů jako dobré, další 2 jako vynikající, které berou v úvahu do určité míry individuální požadavky. Jako průměrné hodnotí podmínky pro výuku 10 a jako špatné 2 respondenti.

Naprostá většina respondentů má představu o dobrých nebo vynikajících pracovních podmínkách, pouze jednomu by stačily jen průměrné.

5.18.1 Graf č. 29: Pracovní podmínky pro výuku – současný stav



5.18.2 Graf č. 30: Pracovní podmínky pro výuku – očekávaný stav



Mezi ostatními faktory se pracovní podmínky pro výuku v současném (3,56 bodu) a očekávaném stavu (4,15 bodu) i kulturní mezeře (0,59) pohybují na průměru.

Z odpovědí lze vyvodit, že respondenti považují pracovní podmínky za dobré s možností dosáhnout lepšího stavu. Vedení školy věnuje poměrně velkou pozornost vybavení učeben a kabinetů učebními pomůckami a snaží se toto vybavení neustále doplňovat. To je však ve velké míře negativně ovlivňováno nedostatkem finančních prostředků ze státního rozpočtu na pomůcky a učebnice.

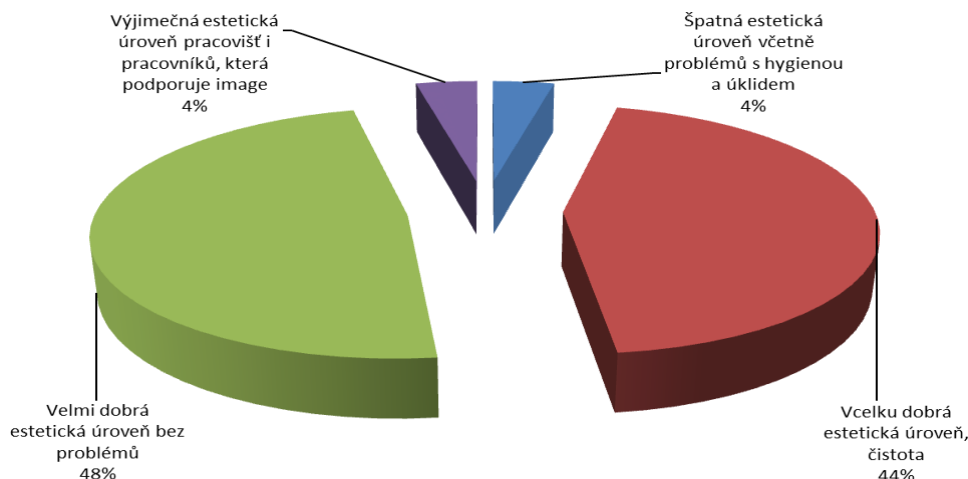
Pedagogičtí pracovníci mají vlastní kabinety, škola má poměrně dobře vybavené odborné učebny. Vybavení výpočetní technikou je popsáno v kapitole 2.18 Inovativnost.

5.19 Estetické prostředí a pořádek

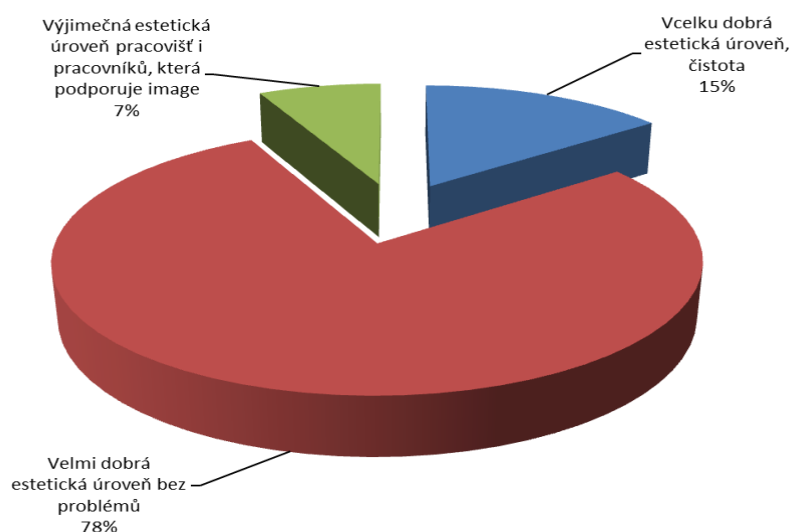
Jako průměrnou uvádí úroveň estetického prostředí a pořádek 12 respondentů. Tento faktor kultury školy hodnotí jako nadprůměrný 14 respondentů, to je 52 % z jejich celkového počtu. Jako špatnou hodnotí estetickou úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem jeden respondent.

Výjimečnou a velmi dobrou očekává 23 respondentů a další 4 mají představu vcelku dobré estetické úrovně a pořádku.

5.19.1 Graf č. 31: Estetické prostředí a pořádek – současný stav



5.19.2 Graf č. 32: Estetické prostředí a pořádek – očekávaný stav



Estetické prostředí a pořádek úzce souvisí s předcházejícím faktorem -pracovními podmínkami pro výuku.

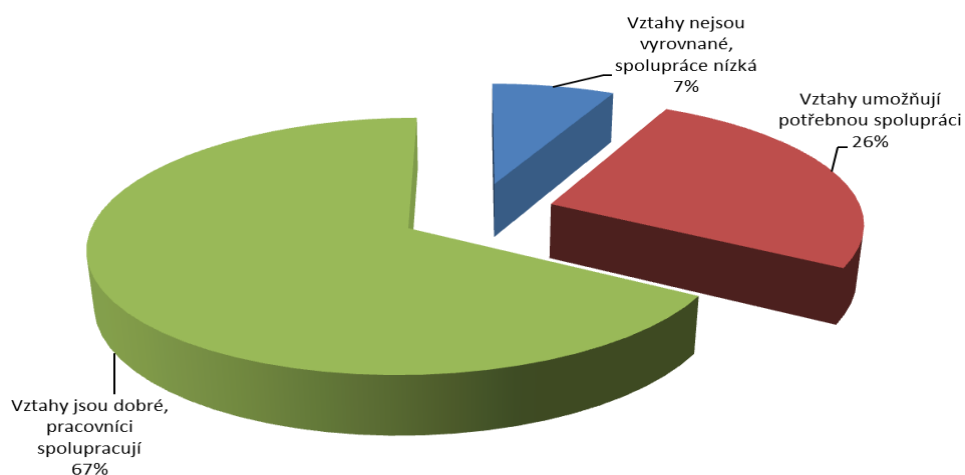
Mezi ostatními faktory má estetické prostředí a pořádek kulturní mezeru druhou nejmenší (0,41), v současném (3,52 bodu) a očekávaném stavu (3,93 bodu). V očekávání je tento faktor jeden ze dvou, který je hodnocen méně než 4,00 body. Důvodem tohoto hodnocení může být poměrně dobrá estetická úroveň i pořádek ve vnitřních i venkovních prostorách, které patří ke škole. Proto mu respondenti nepřikládají velký význam.

5.20 Vztahy mezi pracovníky

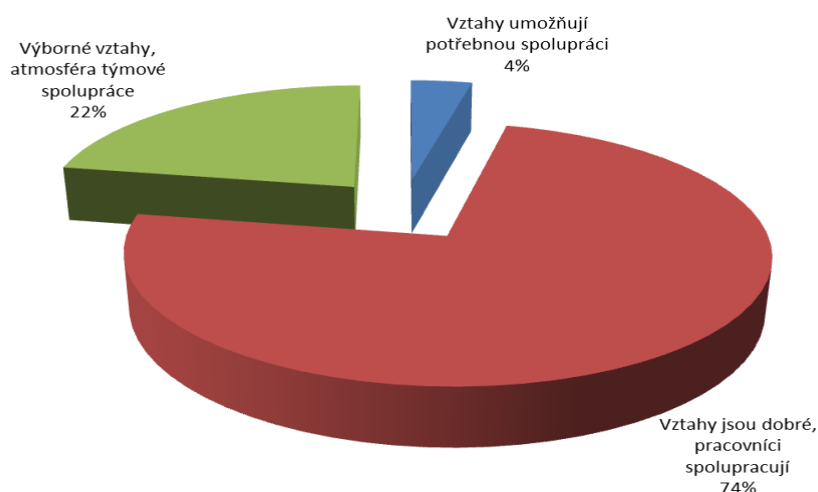
Celkem 25 respondentů hodnotí vztahy mezi pracovníky jako průměrné či nadprůměrné, z tohoto počtu si jich 18 myslí, že jsou dobré a že pracovníci spolupracují. Dalších 2 respondentů považují vztahy za nevyrovnané a spolupráci nízkou. Nikdo neuvedl, že vztahy jsou špatné, některé až nepřátelské. Zároveň žádný respondent nepovažuje vztahy za výborné s atmosférou týmové spolupráce.

Představa požadovaného stavu je taková, že 1 respondent by se spokojil s průměrnými, dalších 20 s nadprůměrnými a 6 respondentů s výbornými vztahy a atmosférou týmové spolupráce.

5.20.1 Graf č. 33: Vztahy mezi pracovníky – současný stav



5.20.2 Graf č. 34: Vztahy mezi pracovníky – očekávaný stav



Vztahy mezi pracovníky mají kulturní mezeru vyjádřenou hodnotou 0,60 a pohybuje se mezi ostatními faktory v průměru. Současný stav má hodnotu 3,59 a očekávaný 4,19 bodu.

V rámci projektů škola organizuje akce, na kterých se podílí všichni pedagogičtí pracovníci. Mezi ty, které jsou považovány za nejdůležitější, patří Vánoční dílny, Letní slavnosti nebo vydávání školního časopisu Realista. Důraz je však ze strany vedení školy kladen zejména na akce, které jsou organizovány třídními učiteli pro jednotlivé třídy.

Zároveň jsou organizovány společenské akce, jako je přátelská setkání pracovníků školy na konci školního roku nebo vánoční setkání.

Na škole pracuje odborová organizace – je podepsána kolektivní smlouva. Předsedkyně základní organizace ČMOS je členkou vedení školy (výchovní poradce). Plněním kolektivní smlouvy se zabývá v nepravidelných termínech i jednání vedení školy.

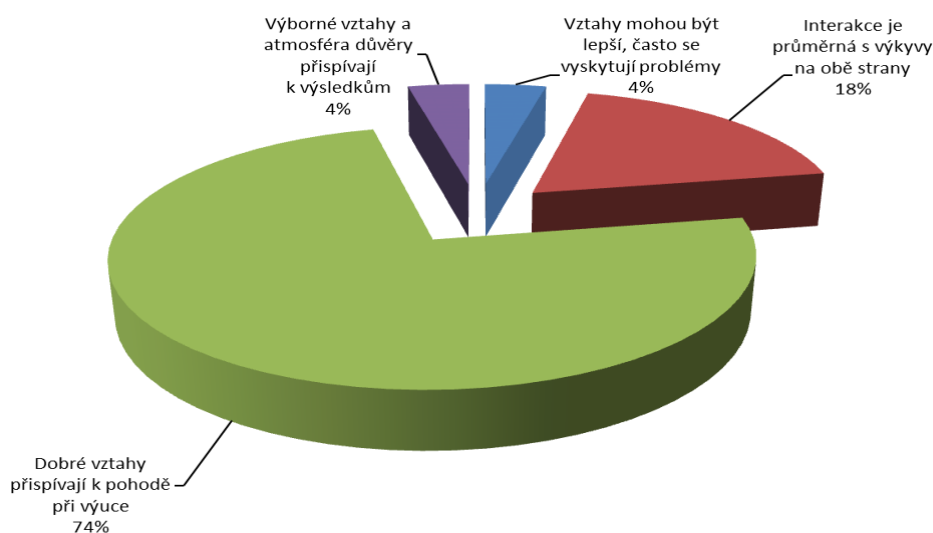
Z hodnocení tohoto faktoru vyplývá, že pracovníci školy se domnívají, že je potřebné hledat takové formy práce školy, které by vedly k dalšímu zlepšování vztahů mezi pracovníky. Mezi ně patří zejména jejich neformální setkávání, kterých je možné využít i k výměně zkušeností z pedagogické práce.

5.21 Vztahy mezi učiteli a žáky

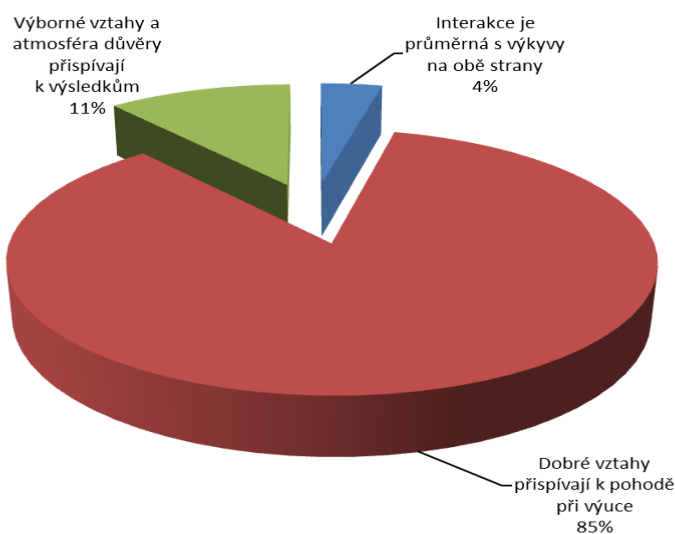
Vztahy mezi žáky a učiteli hodnotí 5 respondentů jako průměrné, dalších 20 jako nadprůměrné a 1 jako výborné. Jeden respondent hodnotí tyto vztahy jako problematické.

Naprostá většina respondentů má představu o velmi dobrých nebo vynikajících vztazích mezi učiteli a žáky.

5.21.1 Graf č. 35: Vztahy mezi učiteli a žáky – současný stav



5.21.2 Graf č. 36: Vztahy mezi učiteli a žáky – očekávaný stav



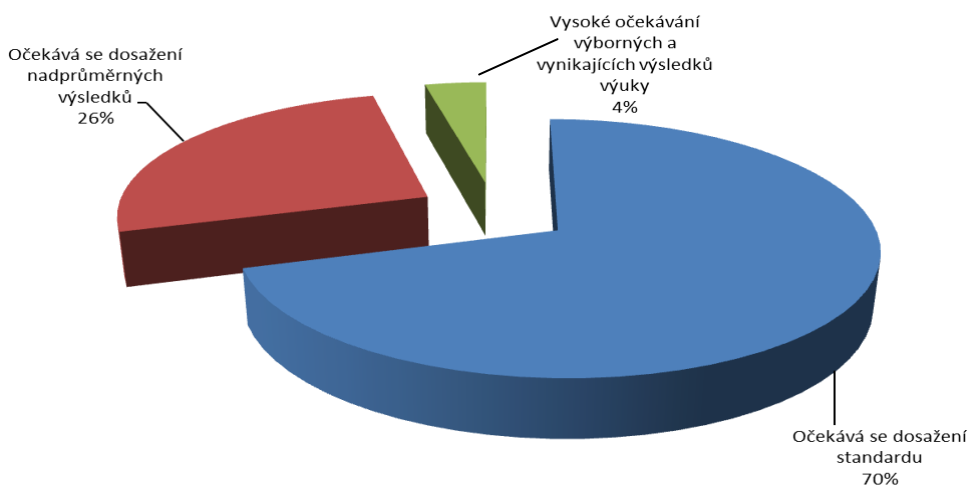
Kulturní mezera tohoto faktoru je 0,29 a je ze všech nejmenší. Dá se tedy předpokládat, že pedagogičtí pracovníci jsou se vztahy mezi nimi a žáky spokojeni.

5.22 Očekávání výsledků vzdělávání

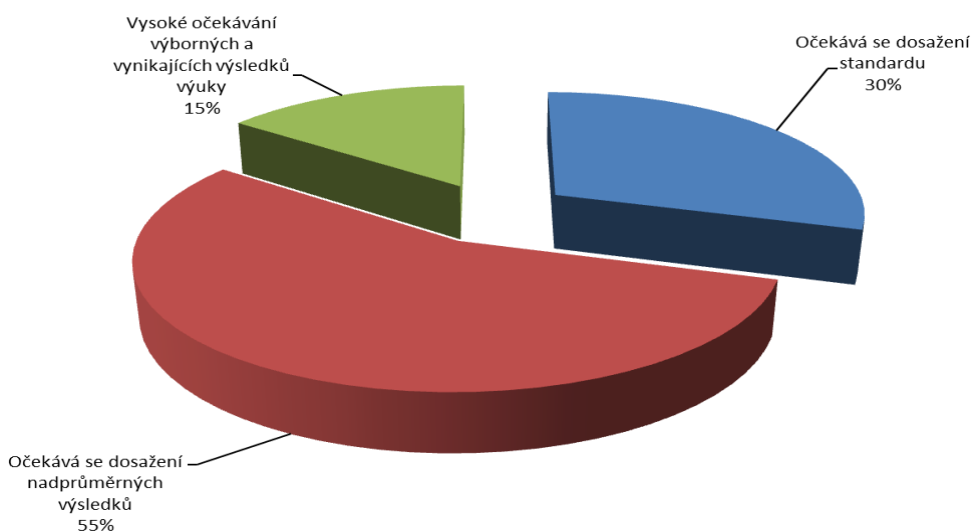
Celkem 19 respondentů hodnotí tento faktor kultury školy jako dobrý, očekává se dosažení standardu, 7 jich označilo očekávání jako nadprůměrné a jeden jako vynikající.

Představa požadovaného stavu je taková, že 8 respondentů by se spokojilo s průměrnými, dalších 15 s nadprůměrnými a 4 respondenti s vynikajícími výsledky vzdělávání.

5.22.1 Graf č. 37: Očekávání výsledků vzdělávání – současný stav



5.22.2 Graf č. 38: Očekávání výsledků vzdělávání – očekávaný stav



Je velmi zajímavé srovnání faktoru „Vztahy mezi žáky a učiteli“ s tímto faktorem. Ač jsou vztahy mezi žáky a učiteli hodnoceny nejlépe ze všech faktorů, je kulturní mezera faktoru očekávání výsledků vzdělávání až pátá nejmenší.

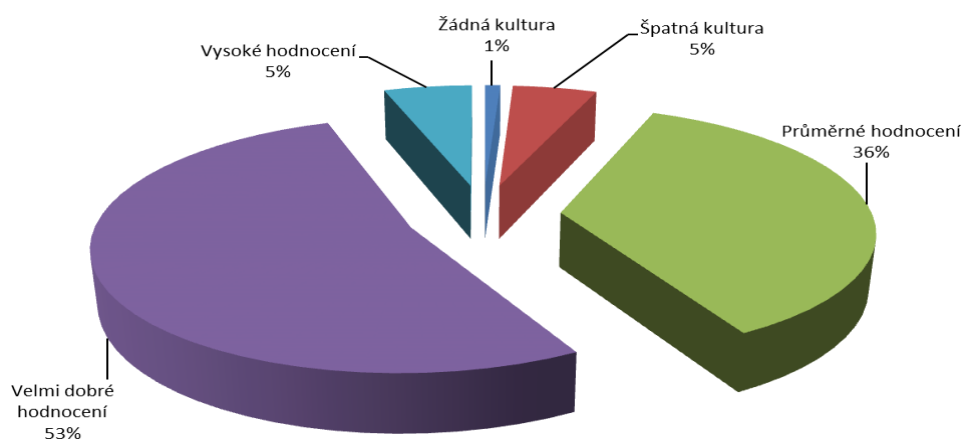
Za jeden z důvodů hodnocení tohoto faktoru je možné považovat celospolečensky nedocenený vztah ke vzdělání.

5.23 Celkové hodnocení kultury školy

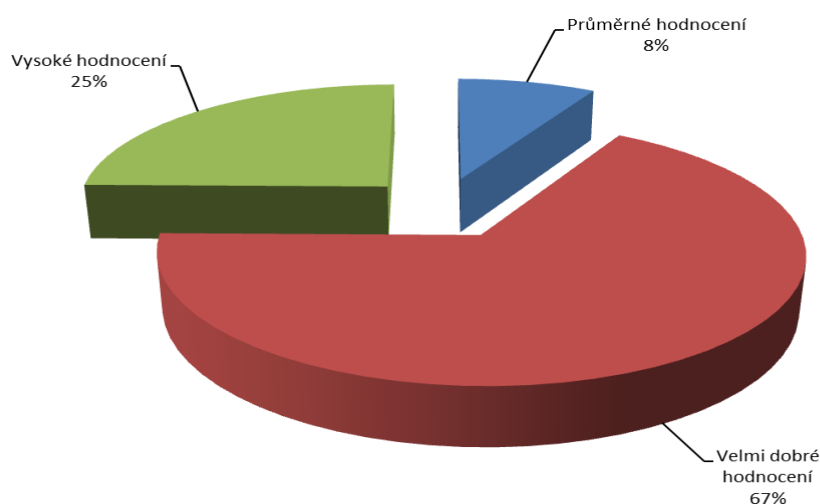
V rámci provedeného šetření bylo respondenty celkem odpovězeno na 432 otázek, každý respondent vyhodnotil 16 faktorů ve škále 1 až 5. Z hlediska celkového hodnocení kultury školy odpovídá její úroveň takto: 1 – žádná kultura, 2 – špatná kultura, 3 – průměrné hodnocení, 4 – velmi dobré hodnocení, 5 – vysoké hodnocení. Celkové hodnocení stávajícího stavu a požadovaného (očekávaného) ukazuje následující tabulka:

Celkový stupeň kultury	Žádná kultura	Špatná kultura	Průměrné hodnocení	Velmi dobré hodnocení	Vysoké hodnocení
Současný stav	4	22	155	228	23
Požadovaný (očekávaný) stav	0	0	36	289	107

5.23.1 Graf č. 39: Celková kultura školy – současný stav



5.23.2 Graf č. 40: Celková kultura školy – očekávaný stav



Celkový současný stav kultury je 3,57 bodu a očekávaný 4,17 bodu. Kulturní mezera má tedy hodnotu 0,60. Více než polovina odpovědí respondentů řadí kulturu školy do kategorie nadprůměrného hodnocení – 58 % odpovědí. Dále 36 % odpovědí respondentů bylo s průměrným hodnocením a 6 % odpovědí hodnotilo kulturu v jednotlivých faktorech jako špatnou nebo žádnou.

Nejvyšší ohodnocení současného stavu dosáhly faktory „Vztahy mezi učiteli a žáky“ (3,78), „Kontrola“ a „Důvěra ve vedení školy“ (shodně 3,74 bodu). Nejnižší ohodnocení je u faktorů „Očekávání výsledků vzdělávání“ (3,33), „Motivace pracovníků“ a „Inovativnost“ (společně 3,37 bodu).

Nejmenší je kulturní mezera u faktorů „Vztahy mezi učiteli a žáky“ (0,29), „Estetické prostředí a pořádek“ (0,41) a „Zaměření vedení na pracovní úkoly“ (0,48). Největší kulturní mezera mají faktory „Převládající styl řízení ve vztahu k lidem“ (0,89), „Motivace pracovníků“ (0,82) a „Komunikace a informovanost pracovníků školy“ (0,74).

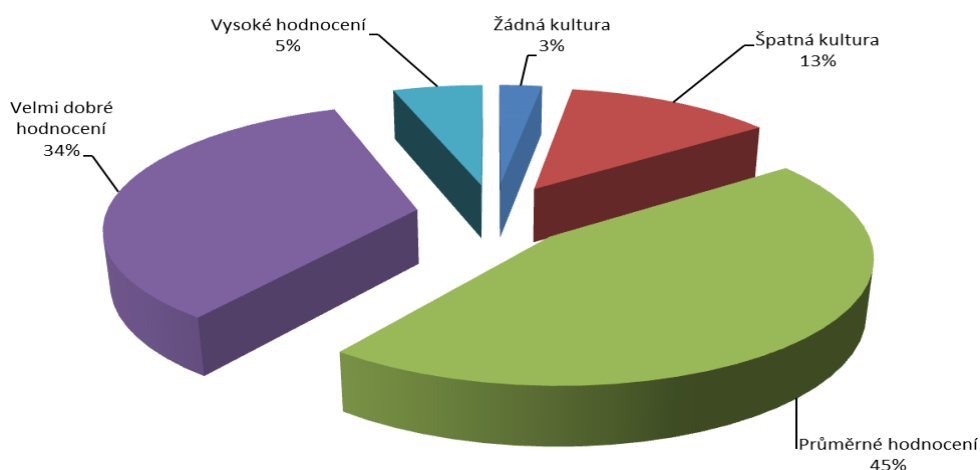
5.24 Porovnání současné kultury školy s rokem 2010

Průzkum ke kultuře školy se uskutečnil v roce 2010 v měsíci únoru. Na základě vyhodnocení tohoto průzkumu bylo zjištěno, že celková kulturní mezera byla 1,01.

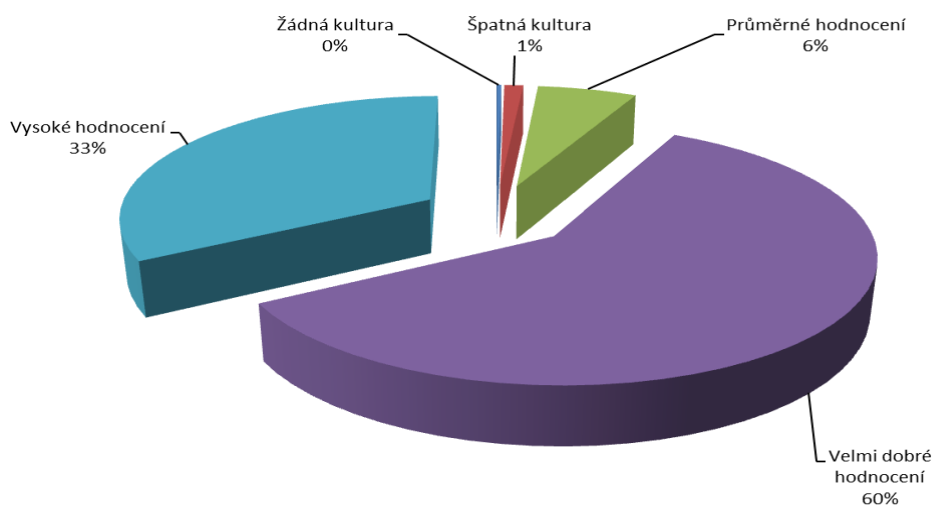
Celkové hodnocení stávajícího stavu a požadovaného (očekávaného) v roce 2010 ukazuje následující tabulka:

Celkový stupeň kultury	Žádná kultura	Špatná kultura	Průměrné hodnocení	Velmi dobré hodnocení	Vysoké hodnocení
Současný stav	9	44	158	120	19
Požadovaný (očekávaný) stav	1	4	21	208	116

5.24.1 Graf č. 41: Celková kultura školy v roce 2010 – současný stav



5.24.2 Graf č. 42: Celková kultura školy v roce 2010 – očekávaný stav



Nejlepší ohodnocení v roce 2010 dosáhly faktory „Komunikace školy s okolím a rodiči“ (3,26), „Režim školy a organizační struktura“ (3,48) a „Komunikace a informovanost pracovníků školy“ (3,38 bodu). Nejnižší ohodnocení bylo u faktorů „Motivace pracovníků“ (2,81), Inovativnost (3,10) a „Společné cíle“ (3,14 bodu).

Nejmenší kulturní mezeru měly faktory „Očekávání výsledků vzdělávání“ a „Komunikace s okolím a rodiči“ (společně 0,67), „Režim školy a organizační struktura“ (0,76). Největší kulturní mezeru měly faktory „Společné cíle“ (1,24), „Rozvoj učitelů“ (1,29) a „Motivace pracovníků“ (1,38).

Porovnání jednotlivých faktorů z hlediska kulturní mezery:

Faktor	Rok 2010				Rok 2014				
	Kulturní mezera	Pořadí	Hodnocení	Pořadí	Kulturní mezera	Pořadí	Hodnocení	Pořadí	
Nejmenší kulturní mezera – rok 2010	Očekávání výsledků vzdělávání	0,67	1. – 2.	3,24	10.-11.	0,52	4. - 6.	3,33	16.
	Komunikace s okolím a rodiči	0,67	1. – 2.	3,57	1.	0,52	4. - 6.	3,59	7. - 9.
	Režim školy a organizační struktura	0,76	3. – 4.	3,48	2.	0,63	10. - 11.	3,67	4. – 5.
Největší kulturní mezera – rok 2010	Společné cíle	1,24	13. - 14.	3,14	14.	0,56	7.	3,59	7. - 9.
	Rozvoj učitelů	1,29	15.	3,19	12.	0,74	13. - 14.	3,48	12.
	Motivace pracovníků	1,38	16.	2,81	16.	0,82	15.	3,37	14. - 15.

Kulturní mezera se oproti roku 2010 zmenšila u všech faktorů. Nejvíce u faktorů „Společné cíle“ (rozdíl 0,68), „Estetické prostředí a pořádek“ (rozdíl 0,64) a „Vztahy mezi žáky a učiteli (rozdíl 0,61). Nejmenší změny jsou u faktorů „Inovativnost“ (rozdíl 0,09), „Režim školy a organizační struktura (rozdíl 0,13), „Komunikace školy s okolím školy a rodiči“ a „Očekávání výsledků vzdělávání“ (rozdíl 0,15).

Porovnání celkové kultury školy (stávající stav) v roce 2010 a 2014 ukazuje tabulka:

Celkový stupeň kultury	Žádná kultura	Špatná kultura	Průměrné hodnocení	Velmi dobré hodnocení	Vysoké hodnocení
2010	3%	13%	45%	34%	5%
2014	1%	5%	36%	53%	5%

Pozitivně lze hodnotit skutečnost, že došlo k nárůstu počtu odpovědí, které hodnotí kulturu školy jako nadprůměrnou. V roce 2010 jako nadprůměrnou hodnotilo kulturu školy 39 % odpovědí, v roce 2014 je to 58 %. Také došlo k poklesu počtu odpovědí, které hodnotí kulturu školy jako špatnou nebo žádnou.

6 Syntéza výsledků průzkumu a návrhy ke zlepšení

6.1 Celkové posouzení kultury školy

Posouzením současného a očekávaného stavu organizační kultury školy byla identifikována kulturní mezera. Obsah zjištěných nesouladů naznačuje, jakým směrem se bude zaměřovat návrh opatření k utváření a případné změně organizační kultury na škole. Dle výsledků průzkumu lze tedy navrhnout opatření. Významnou roli zde sehraje postoj vedení školy jak vzhledem k zjištěným kulturním mezerám jednotlivých faktorů, tak vzhledem k volbě cílů změny a použitých nástrojů k samotnému prosazení změny.

V nastávajícím období bude potřebné zaměřit pozornost na ty faktory kultury školy, které u respondentů získaly nejnižší bodové ohodnocení nebo měly největší kulturní mezera. Tyto faktory ukazují následující tabulky:

Faktory s nejnižším bodovým ohodnocením:

Otázka č.	FAKTOR	Současný stav
16	OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁNÍ	3,33
7	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	3,37
10	INOVATIVNOST	3,37
3	PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	3,41
11	ROZVOJ UČITELŮ	3,48
13	ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK	3,52

Faktory s největší kulturní mezerou:

Otázka č.	FAKTOR	Kulturní mezera
3	PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	0,89
7	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	0,82
8	KOMUNIKACE A INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY	0,74
11	ROZVOJ UČITELŮ	0,74
10	INOVATIVNOST	0,67
2	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	0,63

Faktory s nejnižším bodovým ohodnocením a zároveň s největší kulturní mezerou

ukazuje následující tabulka:

Otázka č.	FAKTOR	Očekávaný stav	Současný stav	Kulturní mezera
7	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	4,19	3,37	0,82
10	INOVATIVNOST	4,04	3,37	0,67
11	ROZVOJ UČITELŮ	4,22	3,48	0,74

Z průzkumu ke kultuře školy vyplývá, že je potřebné přijmout opatření zejména k faktorům „Motivace učitelů“, „Inovativnost“ a „Rozvoj učitelů“. Tato opatření je třeba přijmout v co nejkratším časovém období, seznámit s nimi všechny pracovníky školy a postupně je začít realizovat.

6.2 Navrhovaná opatření

Při řešení zjištěných skutečností je potřebné se z hlediska zlepšování účinnosti jednotlivých faktorů kultury školy zaměřit na tyto úkoly:

6.2.1 Motivace pracovníků

- Více využívat jiných než mzdových motivačních stimulů, jako jsou odměny formou kladného ocenění vykonané práce a osobní rozhovory o plnění nadstandardních pracovních úkolů.
- Zajistit úpravy vnitřního platového předpisu, důraz při úpravách položit na jasné odměňování za plnění konkrétních nadstandardních úkolů a inovačních postupů ve výchovně vzdělávací práci.
- Pravidelně aktualizovat (minimálně 2 x ročně) plán personálního rozvoje školy, naplňování úkolů stanovených v tomto dokumentu považovat za prioritní úkol.
- Minimálně 1 x ročně projednat s pracovníky školy představy o jejich dalším profesním růstu.
- Vytvářet předpoklady k tomu, aby odborné kurzy a semináře byly také organizovány a vedeny pedagogickými pracovníky školy a tím docházelo k předávání zkušeností a neustálému hledání nových forem a metod práce při zabezpečování výchovné a vzdělávací strategie školy.
- Přenést nejen na vedoucí, ale i ostatní pracovníky více odpovědnosti i pravomocí a tím zvýšit jejich motivaci pracovat efektivněji a v případě úspěchu očekávat i větší odměnu.

- Ze strany vedoucích pracovníků volit vhodný styl řízení, především jasnou formulací cílů, dbát na spoluúčast při rozhodování, být otevřený, umět pochválit, dbát na etické hodnoty.
- Mezi vedením a pracovníky školy je nutné, aby převládal partnerský vztah. Ten je potřebné neustále budovat oboustranně s uvědoměním si svých rolí. Je nezbytné posílit sounáležitost a odpovědnost vyučujících vůči škole a upřednostňovat týmovou práci před přímým řízením. Dále je potřebné i nadále zabezpečovat demokratické rozhodování po předchozích konzultacích a zároveň mít na zřeteli, aby závěrečné rozhodnutí bylo respektováno většinou pracovníků školy – pak se dá předpokládat zlepšení v této oblasti.

6.2.2 Inovativnost

- Prokazatelně seznámit všechny zaměstnance se strategickými i všeobecnými organizačními cíli organizace, kterých má být dosaženo z hlediska účelu a poslání organizace, a které vycházejí z analýzy vnitřních předností a nedostatků a vnějších příležitostí a hrozeb.
- Pravidelně pořádat porady, kde budou všem pracovníkům poskytovány potřebné informace z rozvoje všech oblastí života školy.
- Přes nedostatek finančních prostředků zajišťovat různé formy dalšího vzdělávání pedagogických, ale i ostatních pracovníků školy.
- Podporovat aktivitu, tvořivost a kreativitu zaměstnanců při zlepšování výchovně vzdělávací práce školy.
- Zaměřit se i na finanční zajištění potřebné pro provedení samotných změn při podpoře inovativnosti buď z vlastních zdrojů nebo formou sponzoringu.
- Při hledání nových možností zlepšení kultury školy využít kvalitní spolupráce s rodiči a dalšími organizacemi, jejichž spolupráce v této oblasti by pro školu byla přínosná.
- Studijní volno během školního roku zaměřit na odborný růst pedagogických pracovníků, důraz klást zejména na vzdělávání v takových oblastech, které bezprostředně souvisejí s novým obsahem a formami práce při realizaci školního vzdělávacího programu. K tomu zajistit odpovídající rozsah a obsah učitelské knihovny.

6.2.3 Rozvoj učitelů

- Ve větší míře využívat formálních i neformálních setkání s pracovníky k seznamování s hlavními úkoly školy a to jak dlouhodobými, tak i krátkodobými.
- Provést revizi dlouhodobé koncepce rozvoje činnosti školy se zaměřením na konkretizaci jednotlivých oblastí činnosti školy. V návaznosti na tuto revizi provést kontrolu a případné úpravy školního vzdělávacího programu „Základní škola Hornoměřcholupská – škola třetího tisíciletí“.
- Ukazuje se jako velmi důležité zkvalitňování mezilidských vztahů na všech úrovních: vedení školy - učitel, učitel - učitel, učitel - žák, pracovník školy – rodiče.
- V řídicí a organizační práci více využít schopností a potenciálu zaměstnanců při vymezování konkrétních cílů a propojit je s individuálním výkonem a rozvojem pracovníků. Tyto prvky přispějí k vytvoření pocitu vnitřního závazku a ztotožnění se s cíli organizace.
- Při zajišťování kurzů a seminářů v rámci studijních dnů zvát odborníky a lektory do školy.
- Dbát na to, aby individuální cíle byly v souladu s dlouhodobými cíli a zájmy organizace a byly po všech stránkách přiměřené.
- Dbát na to, aby proces tvorby cílů byl procesem interaktivním, například změny původního cíle z objektivních důvodů (termíny, náročnost atd.).
- Průběžně sledovat a srovnávat výsledky s dohodnutými cíli. Při průběžném hodnocení hledat a navrhnout společně případná zlepšení k dosažení lepších výsledků a stanovených cílů. Ujistit se, že každý pracovník dostává zpětnou vazbu ke svému výkonu.
- Pořádat hodnotící porady zaměřené na analýzu výkonů a na stanovení budoucích cílů.
- Stanovit standardy – kritéria – vykonané práce a prokazatelně s nimi seznámit všechny pracovníky. Rovněž jasně stanovit druhy a způsoby kontroly, kterých bude při kontrolním procesu využíváno.

6.3 Využití výsledků šetření k řídicí a organizační práci vedení školy

Vyhodnocení kultury školy jasně ukázalo, že je potřebné minimálně 1 x za dva roky zjišťovat kulturní mezeru. Mezi jinými metodami zjišťování klimatu ve škole se tento typ šetření jeví jako objektivní s možností využití výsledků ke zkvalitňování řídicí a organizační práce vedení školy.

Získané poznatky ze zjišťování kultury školy ukazují na nutnost realizace zejména těchto úkolů:

- Všichni členové vedení školy si musí uvědomit, že každý pracovník ovlivňuje svým chováním a prací své okolí a může přispět ke zpříjemnění prostředí a to již samo o sobě může být dobrou motivací pracovat s chutí v daném kolektivu a pro něj.
- Je potřebné dosáhnout takového stavu, aby pracovníci školy podporovali cíle školy, zajímali se o vše, co souvisí s prací školy, podporovali důvěru a úctu k práci jiných, podíleli se na zlepšování psychohygienických podmínek a rozvíjeli týmovou práci.
- Je potřebné, aby každá připomínka, pokud se shoduje s cílem školy, byla vyslyšena a co nejdříve napravena. Nutný je individuální rozhovor o daném problému.
- Každý pracovník školy, zejména pedagogický, musí usilovat o co nejlepší pracovní podmínky.

Výčet výše navržených opatření je pouze východiskem pro stanovení cílů změny, na jejichž základě je nutno vytvořit vlastní plán změny organizační kultury organizace.

6.4 Model změny organizační kultury školy

Zásadní postavení v procesu utváření organizační kultury školy a jejich změn má vedení školy, zejména ředitel. Svým přístupem, volbou metod a nástrojů použitých při prosazování změn může značně ovlivnit vážnost a sílu prosazovaných změn i samotný postoj všech pracovníků. Samotná realizace všech opatření ke změně je totiž podmíněna spoluúčastí všech pracovníků v tomto procesu.

Vedení školy musí správně formulovat parametry žádoucí kultury a vhodně zvolit přiměřené cesty, nástroje a kroky jejího posouzení. K tomuto účelu lze využít výsledky tohoto průzkumu. K samotné realizaci navržených opatření je možné využít Lewin-Scheinův model procesu změny (Cimbálníková, 2007):

- Rozmrazení – fáze komunikace o navrhované změně, jejímž účelem je, aby pracovníci byli motivováni pro změnu a podpořili ji.
- Posun – fáze provedení změny, kdy jednotlivci akceptují změny a přijímají tyto změny v postojích a chování.
- Zamrazení – konečná fáze, kdy jsou nové postoje a chování členů organizace podporovány, posilovány a stávají se v organizaci běžnými.

7 Závěr

Bakalářská práce s názvem Organizační kultura a její úloha v řízení vybrané organizace je tematicky zaměřena na zhodnocení současného a očekávaného stavu kultury zvolené základní školy v roce 2014, které je následně porovnáno s výsledky šetření z roku 2010, což je v souladu s následujícím obecným shrnutím.

Rozvoj vzdělávání v České republice se v současném období orientuje na vytvoření dlouhodobé strategie rozvoje vzdělávací soustavy. Škola je výchovně vzdělávací institucí, která utváří a formuje osobnosti žáků a připravuje je pro život. O kvalitě školy nevyovídají pouze kvantifikační údaje (procento žáků přijatých ze základní školy na střední školu nebo procento absolventů, kteří se úspěšně uplatnili na trhu práce), na úspěšnosti školy se podílí ve velké míře kvalita života školy. Proto má kultura školy nezastupitelné místo v životě každého jedince.

V teoretické části práce je objasněna charakteristika pojmu kultura a organizační kultura. Kulturu můžeme všeobecně chápat jako ucelený souhrn vzorů chování, který je v čase relativně stabilní, ne však neměnný. V rámci české odborné literatury, která se věnuje výkladu kulturních hledisek organizace, se setkáváme nejčastěji s výrazem organizační kultura. Jedná o soubor hodnot, norem a přesvědčení, který je v rámci dané organizace sdílen, a který ovlivňuje chování a myšlení jedinců dané organizace. Patří k faktorům, které významně ovlivňují úspěšnost, efektivnost a konkurenceschopnost organizace. Obecně se dá říci, že čím více jedinců v dané organizaci se ztotožní s nastavenou organizační kulturou, tím silnější a stabilnější se organizační kultura i sama organizace stává.

Analytická část práce byla provedena na Základní škole, Praha 10, Hornoměřolská 873. Dotazníkového šetření (dotazník Kilmann -Saxtonovy kulturní mezery) se zúčastnilo 27 respondentů z celkového počtu 29 pedagogických pracovníků školy. Hodnotili 16 faktorů současného a očekávaného stavu na škále 1 až 5 (1 – nejhorší, 5 – nejlepší). Dotazník obsahoval otázky týkající se kultury školy. Přehled faktorů je v subkapitole 2.8. Ideálním stavem jsou vysoké hodnoty současného a očekávaného stavu jednotlivých faktorů s minimální kulturní mezerou. Kulturní mezera znamená zaostávání určité složky kultury za jinou. Je to důsledek kulturní změny, při které se její organizační složky mění různě rychle. Anonymita šetření dávala možnost získat názory širšího spektra těchto pracovníků.

Analýza současného stavu kultury Základní školy, Praha 10, Hornoměřolská 873 ukázala, že lze její stav hodnotit kladně - jako nadprůměrný bez vykazování zásadních nedostatků nebo problémů. Celkový stav kultury školy je hodnocen 3,75 body, očekávaný 4,17 body, kulturní mezera je 0,60 bodu. Tento výsledek kulturní mezery vznikl rozdílem mezi skutečností a očekávaným (ideálním) stavem. Nejlépe je hodnocen faktor „Vztahy mezi žáky a učiteli“ společně s „Kontrolou“ a „Důvěrou ve vedení školy“, nejhůře faktory „Očekávání výsledků vzdělávání“, „Motivace pracovníků“ a „Inovativnost“.

V porovnání s rokem 2010, kdy byla provedena předešlá analýza stavu kultury školy, došlo k pozitivnímu posunu. Celková kulturní mezera se změnila z hodnoty 1,01 na hodnotu 0,60, zmenšila se tedy o 0,41 bodu. V roce 2014 hodnotilo jako nadprůměrnou kulturu školy 58 % respondentů, což je o 19 % více než v roce 2010. Snížil se i počet odpovědí, které hodnotí kulturu školy jako špatnou nebo žádnou.

Z hlediska kulturní mezery vykazují největší rozdíly mezi současným a očekávaným stavem faktory „Převládající styl řízení ve vztahu k lidem“, „Motivace pracovníků“ a „Komunikace a informovanost pracovníků školy“.

Navrhovaná opatření jsou orientována k faktorům, které dosáhly nejnižšího bodového ohodnocení a zároveň největší kulturní mezery. Konkrétně se jedná o faktory „Motivace pracovníků“, „Inovativnost“ a „Rozvoj učitelů“. V subkapitole 6.2 navrhuji konkrétní opatření. Ta jsou zpracována tak, aby sloužila jako východiska pro stanovení cílů změny, na jejichž základě je potřebné vytvořit vlastní plán změn jednotlivých faktorů. Naplnění všech opatření je podmíněno aktivním podílem pracovníků v tomto procesu. Nezastupitelné místo zde má i postavení vedoucích pracovníků školy. Tito pracovníci, zejména ředitel školy, mohou svým přístupem, volbou metod a nástrojů při prosazování změn značně ovlivnit rychlost a sílu prosazovaných změn i samotný postoj pracovníků školy. Navrhovaná opatření jsou koncipována tak, aby změny neměly pouze jednorázový charakter a staly se součástí dalších analýz žádoucí úrovně organizační kultury školy.

Je nutné zdůraznit nastavení pevného období, za které bude kultura školy vyhodnocována. Doporučuji provádět analýzu kultury školy alespoň 1 x za 2 roky.

Organizační kultura patří k faktorům, které významně ovlivňují úspěšnost, efektivnost a konkurenceschopnost organizace, a proto je nezbytné ji sledovat a vyhodnocovat.

8 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-01.
- BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1748-6.
- EGER, L., JAKUBÍKOVÁ D. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: CHECHTUMA, 2001. ISBN 80-7083-441-2.
- EGER, L., JAKUBÍKOVÁ D. *Školský management*. Plzeň: ZČU, 1999. ISBN 80-7082-587-1.
- FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 80-7261-116-X.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ R., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-02.
- LINHART, J., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5.
- MCSHANE, S., VON GLINOW, M., *Organizational behaviour*. Boston: McGraw-Hill Education, 2012. ISBN 978-00-781-1264-5.
- OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru. Teorie, praxe a metodika uplatnění*. Praha: EKOPRESS, 2007. ISBN 80-86929-13-X.

SCHEIN, E. *Process consultation :its role in organization development*. Wesley: Addison-Wesley Pub. Co, 1969. ISBN 978-02-010-6733-0.

SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons, 2010. ISBN 978-0-470-18586-5.

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

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-194-9.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

9 Přílohy

9.1 Dotazník pro hodnocení kultury školy

Základní škola Praha 10, Hornoměcholupská 873, Praha 10, 102 00

Dotazník pro hodnocení kultury školy

Pokyny k vyplnění:

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

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	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 orientovaná 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 problému, nejen viníci	Kontrola je systematická a kvalitní, zaměřena 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

Otázka č.	FAKTOR	1	2	3	4	5
						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 UČITELŮ	Neexistuje jasná personální politika, DVPP se nepodporuje	Personální politika je založena na intuici, DVPP téměř neprobíhá	Personální politika existuje spis 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 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

9.2 Graf č. 43: Srovnání současného a očekávaného stavu kultury školy

