

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

katedra sociologie a andragogiky

Helena Bartůňková

ORGANIZAČNÍ KULTURA MATEŘSKÉ ŠKOLY

The organizational culture of nursery school

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí práce: RNDR. Ing. Lenka Cimbálníková

Olomouc 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu i všechny ostatní zdroje, které jsem použila.

V Třebíči dne 1.11.2011

Helena Bartůňková

Poděkování

Děkuji paní RNDr. Ing. Lence Cimbálníkové za odborné vedení, připomínky a cenné rady k mé bakalářské práci.

Dále děkuji rodině za podporu, které se mi po celou dobu studia dostávalo.

Anotace:

Bakalářská práce se zabývá organizační kulturou vybrané mateřské školy. Zaměřuje se na vymezení pojmů kultura, kultura školy, organizační kultura, struktura a obsah organizační kultury. Věnuje se možnostem poznání, utváření a změny organizační kultury v současném pojetí mateřské školy. Dále se pak bakalářská práce zaměřuje na zkoumání a analyzování současného stavu kultury vybrané mateřské školy formou dotazníkového šetření. Výstupem je identifikování současného a požadovaného stavu a určení kulturní mezery. Na základě zjištěného stavu jsou navržena vhodná opatření pro zlepšení.

Annotation

This bachelor work deals with organizational climate and culture of particular selected kindergarten. The goal of this work is to be focused on identifying the conception of culture, culture of kindergarten, organizational culture, structure, structure and contents of organizational culture. This work is oriented on analysing the possibilities of recognition, formation and changes of organizational culture in current conception of kindergarten. By describing particular conclusions of the research based on questionnaires, which was done in the selected kindergarten, the bachelor work targets the research and analysis of contemporary state of culture. The final conclusion is to identify the current and required state and the definition of the culture insufficiency. The adequate measures are proposed in the final part of this work, which show the possibilities how the situation can be improved.

Obsah

OBSAH	11
ÚVOD	7
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ORGANIZAČNÍ KULTURA	9
1.1 Pojem kultura	9
1.2 Pojem a definice organizační kultury v odborné literatuře	11
1.2.1 Hlavní prvky a struktura organizační kultury	13
1.2.2 Organizační kultura a strategie	16
1.2.3 Zdroje organizační kultury	17
1.2.4 Funkce organizační kultury	17
2 POZNÁNÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY JAKO VÝCHODISKO JEJÍHO	
UTVÁŘENÍ	19
2.1 Typologie organizační kultury	19
2.1.1 Diagnostika organizační kultury.....	20
2.1.2 Metody diagnostiky	22
2.1.3 Analýza organizační kultury.....	22
2.2 Utváření a změna organizační kultury	23
2.2.1 Postup utváření žádoucí organizační kultury.....	23
2.2.2 Zaměření organizační kulturu.....	25
3 ORGANIZAČNÍ KULTURA ŠKOLY	27
3.1 Vymezení pojmu organizační kultura školy	27
3.1.1 Systém organizační kultury školy.....	28
3.2 Poznání organizační kultury školy jako východiska pro její utváření	30
3.2.1 Možnosti typologie organizační kultury mateřské školy	30
3.2.2 Důvod změny.....	30
3.2.3 Analýza organizační kultury školy	32
3.3 Utváření a změna organizační kultury školy	33
3.4 Postavení mateřské školy	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 VÝCHODISKA A CÍLE PRÁCE	36
5 ORGANIZAČNÍ KULTURA MATEŘSKÉ ŠKOLY „BERUŠKA“	37
5.1 Charakteristika mateřské školy „Boruška“	37
5.1.1 Filozofie mateřské školy.....	37
5.2 Analýza organizační kultury mateřské školy „Boruška“	38

5.2.1 Současný stav organizační kultury mateřské školy.....	38
5.3 Dotazníkové šetření.....	41
5.3.1 Současný stav	43
5.3.2 Požadovaný (očekávaný) stav.....	46
5.3.3 Kulturní mezera	48
5.4 Návrh opatření.....	51
5.5 Model změny organizační kultury mateřské školy	55
SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY A ZDROJŮ:.....	60
SEZNAM ZKRATEK.....	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

Úvod

„Organizační kultura“ - významná determinanta ovlivňující úspěšnost, efektivnost a konkurenceschopnost organizace. Pojem, který se v kontextu fungování a proměny dostal do širšího povědomí až v osmdesátých letech minulého století, má již v oblasti školství své významné místo.

Na české školy sílí tlak rozvíjet se zevnitř, pracovat s ohledem na potřeby vnitřního uspořádání školního života a respektovat proměny vnějšího života školy. Organizační kultura školy bývá často dávána do souvislostí s reformou vzdělávání, s autonomií a rozvojem školy. V mnoha případech se o organizační kultuře školy hovoří v souvislosti se zajištěním standardů obsahu vzdělávání a vnitřního řízení školy.

V odborné literatuře je organizační kultuře mateřských škol věnována dosud malá pozornost, výzkum se zaměřuje především na základní školy. Mateřské školy, stejně jako ostatní typy škol, prošly v posledních letech výraznými změnami, ovlivněnými transformací politického, ekonomického i sociálního systému. To vše mělo vliv i na samotnou organizační kulturu mateřských škol.

Tato bakalářská práce se zabývá organizační kulturou vybrané mateřské školy „Beruška“. Cílem práce je analyzovat organizační kulturu dané mateřské školy. Na základě komparace současného a budoucího stavu identifikovat kulturní mezeru a navrhnout případná vhodná řešení pro utváření či změnu organizační kultury v dané mateřské škole.

Na základě odborné literatury jsou v teoretické části bakalářské práce zpracována a vymezena teoretická východiska pro praktickou část. K samotnému poznání a identifikování organizační kultury dané mateřské školy jsou aplikovány nástroje kvalitativních i kvantitativních metod a to pozorování, analýza dokumentů a dotazování. K dotazování je využito Egrův dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery. Kulturní mezera je identifikována rozdílem mezi stavem současným a stavem budoucím. Na základě těchto zjištění jsou v závěru navržena vhodná opatření k utváření kvalitní a efektivní organizační kultury a její změně v dané mateřské škole.

Organizační kultura každé mateřské školy je velmi specifická, je ovlivněna velkou řadou vnitřních i vnějších vlivů. Významnou roli při utváření organizační kultury a prosazování změn hraje nejen management školy, ale i každý jednatel. Pro jedince je samozřejmě příjemné pracovat v organizaci, s jejíž kulturou se ztotožňuje. Soulad mezi myšlením a cítěním jedince a hodnotami a normami chování sdílenými v organizaci je pro kvalitní a funkční organizační kulturu prioritou. Pro poznání a vytvoření výstižného přehledu současného a očekávaného stavu organizační kultury na škole jsou proto osloveni všichni pracovníci mateřské školy „Beruška“.

Pochopit, jak lze poznat a identifikovat organizační kulturu organizace, uvědomit si, jak jedince i celou organizaci ovlivňují různé vlivy a faktory, jak sama organizační kultura může ovlivnit jednatelce i celou organizaci, jakých nástrojů, metod a možností lze využít při utváření a změně organizační kultury, to jsou pohnutky, které mě vedly k výběru tohoto tématu bakalářské práce.

Vnímat kulturní signály, postihnout fenomén „organizační kultura školy“ a spolupodílet se na rozvoji organizační kultury mateřské školy „Beruška“ je smyslem této bakalářské práce.

Teoretická část

1 Organizační kultura

1.1 Pojem kultura

Jak uvádí Lukášová, Nový a kol. (2004, str. 17) označuje pojem kultura v obecném smyslu „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 547). Do managementu byl převzat z kulturní antropologie, uplatňovány jsou zde rovněž poznatky dalších disciplín, a to především sociologie a psychologie.

Antropologické pojetí kultury zahrnuje „všechny nadbiologické prostředky a mechanismy, jejichž prostřednictvím se člověk jako člen společnosti adaptuje k vnějšímu prostředí. Antropologické pojetí kultury nemá hodnotící funkci. Díky tomu lze charakterizovat a klasifikovat různá společenství v čase a prostoru podle jejich specifických kulturních prvků a komplexů. To umožňuje komparativní výzkum sociokulturních systémů (kultur, subkultur, kontrakultur) v čase a prostoru“ (Soukup, 2000, str. 15). Lukášová, Nový a kol. (2004) uvádí, že hlavním socializačním a enkulturačním činitelem je rodina. Dále pak dochází k enkulturaci i v rámci dalších skupin či sociálních celků, kterých je jedinec členem a to například organizace, ve které jedinec pracuje nebo komunita či země, ve které žije.

Člověk během svého života patří k více sociálním celkům, které ho více či méně determinují, „nosí v sobě“ dle Hofstedeho (1991, volně podle Lukášová, Nový a kol., 2004), několik vrstev „mentálního naprogramování“ či úrovní kultury.

Vymezení základních úrovní kultury (Hofstede, 2007, str. 20):

- „národní úroveň, odpovídající zemi, z níž jedinec pochází;
- úroveň regionální, národnostní, náboženské nebo jazykové příslušnosti, neboť většina národů se skládá z kulturně odlišných regionů nebo národnostních nebo náboženských či jazykových skupin;
- úroveň rodu (pohlaví), podle toho, zda se daná osoba narodila jako děvče nebo chlapec;

- úroveň generace, oddělující vzájemně prarodiče, rodiče a děti; úroveň sociální třídy, která je spojena s příležitostí ke vzdělání a s povoláním či profesí jedince;
- u těch kdo jsou zaměstnání, přicházejí v úvahu též úrovně kultury organizace, útvaru, spolku či odborů, a to podle toho, jak jsou zaměstnanci svou zaměstnavatelskou organizací socializováni“.

Částečně jiný úhel pohledu při členění kultury nabízí Brooks (2003):

- nadnárodní kultura – znaky společné lidem z mnoha zemí a států (např. západní kultura, čínská kultura);
- národní kultura – nejprůhlednější projev kultury (např. rozdíly mezi Čechy, Brity, Němci atd.);
- pracovní kultura nebo znalost receptu – pravidla chování pracovního sektoru – existují v převážně dlouho existujících a odlišných sektorech;
- organizační a společenská kultura – většina organizací má specifickou kulturu;
- profesní kultura - společné znaky zaměstnanců ze stejné profese (např. lékaři, technici atd.);
- subkultura – společné znaky skupiny tvořící podskupinu větší organizace nebo profesní kultury (např. sestřičky sloužící pouze noční směny).

Další pojetí kultury nabízí Schein (1985). Tvrdí, že kultura se nachází ve třech úrovních:

- v předpokladech a názorech lidí se stěžejním postavením, které ovlivňují náš pohled na organizační svět. Tyto základní předpoklady a názory o charakteru prostředí, všeobecně o lidské povaze a o vztazích na pracovišti formují,
- kulturní hodnoty ležící na střední úrovni,
- na povrchu se podle Scheina (1985) kultura projevuje sama, v chování a kulturních lidských výkonech.

Z výše uvedeného lze obecně konstatovat, že kultura je mezioborovým abstraktním pojmem, při jehož vymezení nedospěli autoři ke společnému konsenzu.

Kultura existuje v každém jedinci v podobě hodnot, názorů, postojů, norem a kulturních vzorů, které více či méně ovlivňují způsob našeho myšlení, cítění a naše produkty materiální i nemateriální povahy. Jedinec je tedy příjemcem, ale i spoluvůrcem kultury předávané s generace na generaci prostřednictvím učení.

Hodnoty, názory, normy a způsoby chování, které se ukázaly jako funkční a osvědčily se, jsou předávány dalším členům sociálního celku. Díky tomuto mechanismu je kultura velmi stabilní a odolná změně. Na druhé straně ale není neměnná či statická, protože změna podmínek v prostředí vyvolává nutnost se jim přizpůsobovat a hledat nové způsoby umožňující přežití (Jemelíková, 2011, podle Lukášová, 2010).

1.2 Pojem a definice organizační kultury v odborné literatuře

„Organizační kultura“ – termín objevující se v odborné literatuře již v 60. letech minulého století. Výrazný zájem o organizační kulturu nastává však až v průběhu 80. let. V odborné literatuře je organizační kultura autory definována různě.

Lukášová, nový a kolektiv (2004) uvádí dva základní způsoby chápání konceptu organizační kultury:

- interpretativní přístup – mající své kořeny především v kulturní antropologii. Tento přístup chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Za prvky kultury jsou zde chápány všechny rysy organizace. Organizace je zde chápána jako systém sdílených významů zprostředkovaný v symbolech. Klíčový význam nemá realita, ale interpretovaný význam.
- objektivistický přístup – kultura je zde chápána jako něco „co organizace má“. Je považována za jednu z proměnných, která ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cíleně utvářena a měněna.

Heinen chápe organizační kulturu jako souhrn představ, přístupů a hodnot účelového společenství podniku.

Schein říká, že organizační kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot dané organizace všeobecně sdílených a dlouhodobě udržovaných.

Podle G. W. Dyera je organizační kultura tvořena zejména artefakty, perspektivami, hodnotami a domněnkami všeobecně sdílenými členy dané organizace (volně podle Cimbálníková, 2008).

Brose a Hentze chápou organizační kulturu jako: „typické jednání, uvažování a vystupování členů organizace. Tvoří jednotu společných hodnot, představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského stylu mezi spolupracovníky ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení“ (podle Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 431).

Pfeifer a Umlaufová (1993, volně upraveno) uvádějí některé zákonitosti vyskytující se a projevující se v souvislosti s organizační kulturou:

- Organizační kultura je produktem lidského myšlení a chování. Vzniká jako soubor idejí a představ, odrážejících některé obecné hodnoty a přístupy ve vztahu k lidem i k hodnotě práce.
- Organizační kultura ovlivňuje vědomí pracovníků v organizaci ve formě pravidel, norem a zvyklostí, kterými se pracovníci řídí.
- Organizační kultura je rozpoznatelná z projevů zaměstnanců, jejich stanovisek, komunikace, hodnocení jevů a obecných projevů chování.
- Organizační kultura je značně setrvalá s tendencí přetrvávat i za podmínek, kdy již neodpovídá novým skutečnostem.
- Organizační kultura je strukturovatelná. Pokud organizace provozuje různé činnosti, mohou vznikat subkultury, které odrážejí specifika jednotlivých pracovišť (např. profese, oddělení, detašovaná pracoviště).

Zobecnění současného pojetí organizační kultury lze tedy definovat takto (Lukášová, 2010, str. 18): „Organizační kulturu lze chápat jako -

- soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,
- sdílených v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění, a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“

1.2.1 Hlavní prvky a struktura organizační kultury

Kulturní prvky jsou nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní stavební komponenty kulturního systému. Prvky organizační kultury nejsou autory vymezovány zcela jednotně. Z výše uvedených definic kultury organizace však lze naznačit ty prvky, které jsou v odborné literatuře (Pfeifer, Umlaufová, 1993, Lukášová, Nový a kol., 2004, Lukášová, 2010, Bedrnová, nový a kol., 2007, Arnold a kol., 2007 a další) za prvky kultury považovány. Patří k nim: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a dále pak vnější manifestace kultury v podobě artefaktů materiální a nemateriální povahy.

- Základní přesvědčení – jsou zafixované představy o fungování reality, které jedinci v organizaci považují za zcela samozřejmé a nezpochybnitelné. Základní přesvědčení ovlivňuje základní vnímání, myšlení a pocity členů organizace. Tím implicitně determinuje rozhodování, stanovování priorit a chování těchto jedinců.
- Hodnoty – vyjadřují obecné preference, které se promítají do rozhodování jednotlivce nebo celé organizace (deklarováno většinou ve filozofii, poslání, etickém kodexu nebo image organizace). Jsou považovány za jádro organizační kultury a klíčový nástroj utváření organizační kultury. Lze říci, že jde o souhrn názorů o chování ke všem zúčastněným (zaměstnancům i zákazníkům). Jsou značně ovlivněny vedením organizace a jejich přesvědčením co je a není pro organizaci dobré. Všeobecně se očekává, že budou klíčové hodnoty plně akceptovány. Deklarované hodnoty však nemusí být skutečně sdíleny všemi členy organizace.
- Postoje – chápáno jako vztah (názor, emoce, sklony k jednání) k určitému objektu, kterým může být osoba, věc, událost či problém.
- Normy chování – jsou určená nebo nepsaná pravidla, kterými se jednotlivci i skupiny v organizaci řídí a ovlivňují jejich chování v různých situacích. Tyto normy se utváří v organizaci v procesu interakcí. Vytvářejí vnitřní klima, styl řízení, způsob komunikace a spolupráce zaměstnanců mezi sebou i vedením a značně ovlivňují postoj zaměstnanců k organizaci (např. motivovanost, dynamika, spolupráce atd.).

Artefakty nemateriální povahy:

- Organizační mluva – odráží hodnoty sdílené v organizaci, specifika organizace, míru formálních i neformálních vztahů.
- Historiky – příběhy pramenící ze skutečných událostí z minulosti. Historiky jsou výzkumníky považovány za důležitý indikátor kultury a významný nástroj předávání kultury.
- Mýty – jsou určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci, které však nemají racionální základ. Ve formě vyprávěných příběhů je od historek odlišuje fakt, že jejich obsah je smyšlený.
- Zvyky, rituály, ceremoniály – jsou v organizaci udržovány a předávány jako ustálené vzorce chování. Přispívají k integraci, redukují konflikty a jsou cíleně udržovány. Rituály mají symbolickou hodnotu, odehrávají se na určitém místě, v určitém čase, určitým způsobem, zabezpečují „zavedené pořádky“, posilují mocenskou strukturu. Ceremoniály se konají při výjimečných událostech jako oslavy kultury organizace, které u pracovníků posilují motivaci a identifikaci s organizací.
- Hrdinové – (Lukášová, 2010, str. 24, podle Deal a Kennedy, 1982) jsou „hrdinové zobecněním základních hodnot a v organizaci plní důležitou funkci: dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance, poskytují modelové chování, nastolují vysoké standardy výkonu, symbolizují organizaci vnějšimu světu, udržují a posilují jedinečnost organizace, motivují zaměstnance“.

Artefakty materiální povahy:

- Firemní architektura a vybavení – vzhled budovy má význam jak vzhledem k vnějšimu prostředí, tak pro identitu organizace. Může odrážet tradici a image firmy, atd. Vybavení organizace (nábytek, technologie) může naznačit, co je pro organizaci prioritou. Vzhled budovy i vybavení mohou být projevem odlišného obsahu kultury daných organizací.

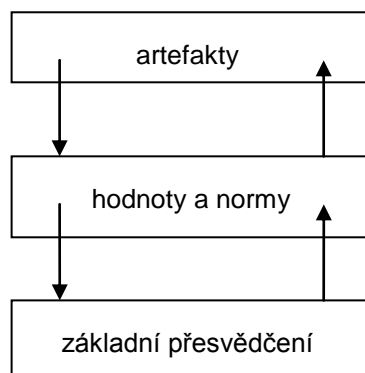
„Základní přesvědčení, hodnoty, postoje, normy chování a jednotlivé artefakty materiální i nemateriální povahy jsou strukturální prvky, které tvoří prvky

organizační kultury“ (Lukášová, 2010, str. 25). „Na prvky organizační kultury lze nahlížet jako na:

- základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, jejichž prostřednictvím lze popsat a vysvětlit daný jev;
- indikátory obsahu organizační kultury, využitelné v pozorování, empirickém výzkumu a diagnostice organizační kultury;
- nástroj předávání a utváření organizační kultury“ (tamtéž).

Z předchozího textu je patrné, že prvky organizační kultury nejsou izolované, ale vzájemně spolu souvisejí a ovlivňují se. V konkrétním strukturování organizační kultury nedošli autoři ke shodě.

Nejnámější Scheinův (1992) model organizační kultury rozlišuje ve třech rovinách v jaké míře jsou jednotlivé prvky kultury manifestovány navenek, jak jsou viditelné pro vnější pozorovatele a jak jsou ovlivňovány managementem dané organizace.



Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury (zdroj: Lukášová, 2010, podle Scheina, 1992, str. 29, upraveno)

Rovněž Hall (1995) rozlišuje organizační kulturu na úroveň A – artefakty a etiketa, úroveň B – chování a jednání a úroveň C – základní morální normy, názory a hodnoty.

G. Hofstede (1991) rozlišuje pouze dvě roviny kultury (praktiky a hodnoty) – tzv. „cibulový diagram“.

Koster a Heskett (1992) rozlišují pouze dvě úrovně organizační kultury a to vzorce (styl) chování v organizaci a sdílené hodnoty.

Organizační kulturu lze tedy chápat jako multidimenzionální jev, v němž prvky organizační kultury představují základní strukturální a funkční elementy organizační kultury. Již na první pohled lze tedy pozorovat určité typické znaky organizační kultury dané organizace. To, jak se organizace projevuje navenek, jaká je forma společenského styku mezi zaměstnanci, jak udržují zvyky, obyčeje, pravidla, jak je upravené a čisté prostředí a okolí organizace, jaké má organizace vybavení a zařízení i v jakém stavu se nachází například firemní dokumentace organizace (volně podle Cimbáliková, 2008). K tomu, abychom však mohli rozpoznat a interpretovat obsah kultury, potřebujeme kromě prvotních vnějších znaků také identifikovat hodnoty, normy a základní přesvědčení, které leží v pozadí vnějších projevů.

1.2.2 Organizační kultura a strategie

Jak již bylo uvedeno, organizační kultura je významným subsystémem a determinantou efektivnosti organizace. Prostřednictvím funkcí ovlivňuje chování lidí v organizaci i chování organizace navenek. Vzájemnými subsystémy, s nimiž je organizační kultura ve vzájemných vztazích je hlavně organizační strategie a organizační struktura, patrný je i vliv a vztah k organizačním systémům a procesům (Sackmann, 2002). Ve své podstatě je cílený vývoj strategie organizace procesem řešení problémů za účelem stabilizace a rozvoje organizace. Organizační kultura všechny fáze tohoto procesu ovlivňuje - jak tvorbu, tak implementaci.

Velmi významný je ale také vliv strategie na obsah a sílu organizační kultury. Obsah kultury představuje to, jaké základní přesvědčení, hodnoty a normy chování jsou v organizaci sdíleny. Síla organizační kultury je rozpoznatelná v míře sdílení přesvědčení, hodnot a norem členy organizace.

V případě, že je tedy strategie rozpracována do cílů a postupů k jejich dosažení a po úspěšné implementaci dochází ke ztotožnění zaměstnanců s cíly strategie, vzniká tak kultura odpovídající strategii organizace. Dochází pak také k souladu obsahu strategie a obsahu kultury, což je podmínkou úspěšnosti organizace (volně podle Lukášová, 2010).

1.2.3 Zdroje organizační kultury

Lukášová, Nový a kolektiv (2004) s odkazem na další autory (viz. např. Handy, 1991, Gordon, 1991, Drennan, 1992, Brown, 1995, a další) uvádí tyto nejčastěji zdůrazňované zdroje organizační kultury:

- vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, zejména vliv národní kultury, podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, vliv profesionální kultury ...),
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií.

Kromě těchto vlivů výše uvedených patří ke zdrojům také organizační struktura, metody a systémy řízení užívané v organizaci a styly vedené vedoucích pracovníků.

Současně představují i manifestace (projevy) organizační kultury.

1.2.4 Funkce organizační kultury

Cimbálníková (2008) uvádí, že organizační kultuře jsou připisovány dvě základní funkce:

- Vnější funkci, která se vztahuje k formování vnější podoby a image organizace (prezentována např. logem, firemními propagačními předměty, firemní architekturou atd.).
- Vnitřní funkci, jež souvisí s integrací a koordinací uvnitř dané organizace (jedná se o prostředky přímo či nepřímo obsahující základní hodnoty a vzory chování: ceremoniály, rituály, mýty, historiky atd.).

Většina autorů odborné literatury se shoduje v tom, jak jsou vymezovány funkce organizační kultury ve vztahu k organizaci a k jednotlivci (volně podle Lukášová, Nový a kol., 2004):

- Organizační kultura redukuje konflikty uvnitř organizace. Je-li tato kultura dostatečně silná, napomáhá soudržnosti organizace, podporuje konzistentnost vnímání situace a problémů, je zdrojem integrace a stmeluje organizaci.

- Organizační kultura zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu. Prostřednictvím shody ve vnímání a obecně akceptovaných norem chování kultura harmonizuje organizaci jako celek a stává se důležitým faktorem zajišťování žádoucího chování a disciplíny zaměstnanců.
- Organizační kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu. Kultura je pracovníkům zprostředkována v adaptačním procesu, kdy se pracovník učí vnímat realitu v souladu s organizační kulturou. Pokud je kultura organizace v souladu s hodnotami a vnitřními normami pracovníků, zvyšuje se jejich emocionální pohoda a pracovní spokojenost.
- Organizační kultura je zdrojem motivace. Pokud je práce lidí v organizaci smysluplná, lidé cítí, že jsou důležitou součástí organizace a ztotožňují se s cíly a posláním organizace, je pak motivační potenciál organizační kultury velmi silný a účinný.
- Silná a obsahově relevantní organizační kultura je konkurenční výhodou. Je zdrojem efektivity organizace. Jedná se o výhodu jen obtížně napodobitelnou a nelze ji dosáhnout v krátkém časovém horizontu.

Z pohledu současného pojetí lze tedy chápat organizační kultury jako významný subsystém organizace a determinantu efektivity organizace. Organizační kultura je skupinový fenomén. Je výsledkem procesu učení a jako produkt dynamické tenze obsahuje potenciál ke změně.

2 Poznání organizační kultury jako východisko jejího utváření

2.1 Typologie organizační kultury

Cimbálníková, (2008) uvádí, že kvalitu organizační kultury lze posoudit např. i z pracovního nasazení pracovníků, jejich samostatnosti a pocitu sounáležitosti s organizací, schopnosti vzájemné komunikace, řešení konfliktů atd. I dle těchto faktorů lze rozpoznat silnou a slabou organizační strukturu. Čím více jsou dané hodnoty a normy sdíleny všemi zainteresovanými, tím je organizační kultura silnější. Naopak malé sdílení tvoří slabou organizační kulturu.

Čtyři základní typy organizační kulturu členěné dle Handyho (1985, volně podle Bělohlávek, 1996):

- Kultura moci – častá v malých organizacích, kde hraje významnou roli sám zakladatel – manažer. Důležitá je zde i vzájemná důvěra, komunikace a empatie mezi pracovníky.
- Kultura rolí – představující pořádek, stabilitu a kontrolu. Typ organizační kultury častý v organizacích zabývajících se financemi, výrobou nebo nákupem, státní úřady.
- Kultura výkonu – orientovaná na výsledky, úspěch, jedinečnost, růst atd. Typická pro malé soukromé firmy.
- Kultura podpory nebo-li kultura osob – staví na mezilidských vztazích - jedinec je zde středem zájmu dané organizace (např. podnikatelská sdružení.).

Jak uvádí Lukášová, Nový a kolektiv (2004), těší se typologie organizační kultury v několika posledních desetiletích častému výzkumnému zájmu badatelů (např. Handy, 1976, Ansoff, 1979, Deal a Kennedy, 1982, Hall, 1995 a další).

Význam typologií:

- teoretický - mapující typické obsahy organizační kultury měnící se vývojem prostředí,
- praktický – umožňující porovnávat manažerům kulturu jejich organizace s typickými příklady v realitě a tím je lépe poznávat, jsou rovněž teoretickým

základem pro vývoj diagnostických nástrojů s použitím v poradenské činnosti.

K neznámějším publikovaným typologiím patří:

- Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře – například Charles Handy - typologie rozpracovaná v souvislosti s organizační strukturou formou jednoduchých piktogramů (kultura moci, kultura rolí, kultura úkolů, kultura osob).
- Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí – například T. E. Deal a A. A. Kennedy – typologie determinována dvěma základními aspekty trhu: mírou rizika a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu (čtyři základní typy kultury: kultura tvrdé práce, kultura drsných hochů, procesní kultura a kultura sázky na budoucnost).
- Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace – například fáze životního cyklu podle L. M. Millera – metaforické názvy jednotlivých cyklů odvozené od stylů vedené: fáze Proroka – inspirace a inovace, fáze Barbara – krize a dobývání, fáze Budovatele a Objevitele – specializace a expanze, fáze Administrátora – systémy, struktura a bezpečnost, fáze Byrokrata – pevná kontrola, fáze Aristokrata – odcizení a revoluce.
- Typologie formulované ve vztahu k chování organizace – příklad typologie – autorka W. Hall – Kompasový model - mapuje míru prosazování organizace na trhu a ve spolupráci s ostatními organizacemi a míru citlivosti a zaměření na vazby (volně podle Lukášová, 2010).

Je třeba si uvědomit, že organizační kultura každé organizace je jedinečná. V mnoha případech je ovlivněna povahovými vlastnostmi a rysy všech zainteresovaných. Většinou se jedná o směs všech uvedených typů organizačních kultur. Žádná z typologií není naprosto vyčerpávající, každá postihuje pouze určité aspekty organizační kultury.

2.1.1 Diagnostika organizační kultury

Pokud chce management zvýšit efektivnost organizace, je pro něj důležité nejprve identifikovat klíčové problémy a nedostatky v organizační kultuře dané organizace.

Potřebují-li tedy manažeři přijmout rozhodnutí potřebná pro výkonnost organizace, potřebují přesné a spolehlivé informace. Diagnostika organizační kultury může přinést zaručené informace jen v případě, že je provedena kvalifikovaně, založena na kvalitní metodologii s respektováním všech zákonitostí aplikovaného vědeckého výzkumu. V přípravě je nutno rozhodnout volbu a specifikaci teoreticko-metodologických východisek, volbu výzkumných metod, vymezení jednotky analýzy, volbu zkoumaného souboru a způsobu zpracování dat (volně podle Lukášová, Nový a kolektiv, 2004).

Cimbálníková (2007) nabízí zaměřit se na tyto klíčové prvky a zahájit proces zlepšování organizační kultury pomocí např. manažerské techniky CAP – Cultural Assessment Process (proces hodnocení kultury):

Deset klíčových prvků CAP:

1. Premisy: nepsaná pravidla akceptovaná jako fakt.
2. Normy, zvyklosti, praxe: jak se lidé na všech úrovních chovají, jak pracují, komunikují.
3. Moc: pozitivní či negativní – určující a ovlivňující názory.
4. Rituály: rituály a ceremoniály osvětlující důležitost.
5. Role a odpovědnost: určují očekávání a umožňují pochopit měření výkonu.
6. Příběhy a mýty: popisují historii organizace.
7. Struktura: „organizační pavouk“ identifikující vztahy, komunikaci a moc v organizaci.
8. Symboly: osvětlují hodnoty a postoje organizace formou neverbální komunikace.
9. Systémy a pravidla: metody pro kontrolování, měření a odměňování žádoucího chování vedoucího k plnění cílů organizace.
10. Hodnoty: to na čem si organizace nejvíc zakládá, na čem jí záleží.

2.1.2 Metody diagnostiky

Při volbě výzkumného postupu lze zvolit jak metody kvalitativní, tak metody kvantitativní. Většina autorů zastává názor, že ideální je využití kombinace obou metod v souladu s účelem a cílem výzkumu.

Kvantitativní postupy diagnostiky organizační kultury mapují výskyt určitých znaků, které jsou předem zvoleny a stanoveny. Respondent má k dispozici omezený počet otázek a variant možných odpovědí, což se může jevit jako nevýhoda. Naopak výhodou je rychlý a snadný sběr dat a možnost srovnání například mezi organizačními jednotkami.

V rámci kvantitativní výzkumné metodologie lze využít sběru dat pomocí dvou základních technik a to standardizované pozorování a dotazování (dotazování ústní nebo v písemné podobě).

Kvalitativní postupy diagnostiky organizační kultury získávají informace o zkoumaném jevu. Dotazovaný vypovídá o tom, co považuje za důležité on sám. Tato zaznamenaná data jsou pak analyzována a poté jsou stanoveny závěry výzkumu. K základním metodám při sběru dat pro kvalitativní diagnostiku lze využít např. pozorování, individuální rozhovor, skupinový rozhovor a analýzu dokumentů.

Lze využít i projektivní metody – např. kresba a koláž (viz. např. Sackmann, 2002) nebo lze využít i metody psychosématické, které jsou na pomezí přístupů kvalitativních a kvantitativních, neboť kombinují oba způsoby analýzy. V literatuře je přitom v souvislosti s výzkumem organizační kultury nejčastěji zmiňována metoda repertoárových mřížek (například Mackenzie Davey a Simon, 2001, Sackman, 2001, podle Lukášová, Nový a kol., 2004).

Šigut (2004) doporučuje při diagnostice v určité fázi použít benchmarking, kdy organizace porovnává svoji činnost se špičkovými organizacemi ve stejném oboru a zjištěné rozdíly analyzuje a identifikuje potencionální možnosti ke zlepšení.

2.1.3 Analýza organizační kultury

„Analýza organizační kultury, prováděná v souvislosti s řešením problémů managementu, může mít v zásadě trojí účel:

- posoudit funkčnost organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace,

- posoudit obsah organizační kultury z hlediska předností a omezení vůči zvažovaným strategickým alternativám (při vývoji strategie) či vůči plánovaným strategickým změnám,
- posoudit kompatibilitu kultury dané organizace s kulturou jiných organizací (při plánování fúze, akvizice či jiné formy strategické spolupráce)“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 109).

Aby analýza kultury organizace přinesla potřebné informace, vyžaduje nejen znalost současné kultury, ale i jasnou formulaci požadované kultury. Tím, že se manažeři angažují, diskutují o žádoucí kultuře a usilují o dosažení konsenzu, přispívá diagnostika a analýza kultury školy i k utváření kultury organizace.

Z výše uvedeného vyplývá, že diagnostika organizační kultury patří mezi velmi náročné úkoly. Její provedení vyžaduje dodržení všech zákonitostí vědeckého výzkumu týkajících se jak použitých metod sběru a analýz dat, tak procesu realizace samotného šetření v organizaci.

2.2 Utváření a změna organizační kultury

Utváření organizační kultury je v odborné literatuře převážně hodnoceno jako jeden z velmi náročných a dlouhodobých procesů. Jedním z důvodů je velké množství oblastí života organizace, kterých se více či méně tento proces dotýká. Nutno zdůraznit, že organizační kultura je velmi důležitým nástrojem podpory, prosazení a realizace strategie firmy.

2.2.1 Postup utváření žádoucí organizační kultury

Je tedy velmi důležité nejen umět správně formulovat parametry žádoucí kultury, ale i vhodně zvolit přiměřené cesty, nástroje a kroky jejího posouzení.

Lukášová (2010) nabízí s odkazem na zahraniční autory (Sackmann, 2002, Alvesson a Sveningsson, 2008) tento postup změny:

- Definovat žádoucí obsah organizační kultury.
Formulace obsahu žádoucí kultury musí vycházet z charakteru prováděné změny.
- Induktivní postup definuje obsah formou slovního popisu žádoucí kultury,

strukturovaného v souladu s teoretickým modelem, ze kterého vychází.

Deduktivní postup vyvozuje závěry na základě výsledků dotazování, přičemž k diagnostice současného i požadovaného stavu je používán stejný dotazník.

- Provést diagnostiku současného obsahu organizační kultury.

Diagnostika současného obsahu organizační kultury a definice žádoucího obsahu musí mít společný teoretický základ. Jen tak může být jejich vzájemné porovnání reálné.

- Porovnat současný a žádoucí obsah organizační kultury.

Identifikovat rozdíly, formulovat silné a slabé stránky současné kultury a na základě této identifikace stanovit cíle změny.

- Připravit plán změny.

Plán musí postihnout všechny součásti organizace, kterých se má změna dotknout

- Implementovat změnu.

Při implementaci změny je nutno provést potřebné intervence, monitorovat pokrok, respektovat charakter změny s ohledem na adaptaci členů organizace na nové okolnosti.

- Provést diagnostiku výsledků změny.

Výše uvedený postup změny organizační kultury zahrnuje analytickou část, fázi přípravy, provedení i vyhodnocení změny. Potřebné však je, aby změna kultury měla cyklický charakter. Žádoucí obsah kultury by měl být znovu přezkoumán a celý cyklus by se měl opakovat (volně podle Lukášová, 2010).

K utváření žádoucí organizační kultury lze využít některý z mnoha modelů vysvětlujících samotný proces změny. Například Lewin-Scheinův model procesu změny (Cimbálníková, 2009):

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

2.2.2 Zaměření organizační kulturu

Globalizace, internacionalizace, konkurenční a turbulentní prostředí – to vše patří k velmi důležitým faktorům, na které musí kultura organizace pružně a ze strategických důvodů reagovat. Podle vnějších i vnitřních podmínek, v jakých se organizace nachází, může být změna kultury organizace orientována různými směry.

Lukášová, Nový a kol., (2004, volně upraveno) uvádí tyto možnosti:

- Organizační kultura orientovaná na zákazníka – kdy aktivity a úsilí pracovníků je soustředěno na poznání potřeb a přání zákazníků a na jejich uspokojení. Hnací silou i výsledkem úspěšného fungování organizace je spokojenost zákazníků. Jde o zavedení způsobu řízení směřujícího k plánování a koordinaci všech podnikových aktivit za účelem dosažení primárního cíle – uspokojení potřeb zákazníků.
- Organizační kultura podporující kvalitu – kdy snaha pracovníků a směřování jejich aktivit je soustředěno na trvalé zvyšování kvality organizačních vstupů, procesů a výstupů a z toho plynoucí zvyšování účinnosti procesů a snižování nákladů. Cílem je uspokojovat měnící se požadavky zákazníků při vysoké efektivitě organizačních aktivit a vysoké angažovanosti členů organizace a jejich prostřednictvím dosahovat plné spokojenosti zákazníků, dobrých ekonomických výsledků a vysoké konkurenceschopnosti organizace.
- Organizační kultura podporující inovace – kdy předpokladem úspěchu organizací, které zvolily tuto strategii je, že budou poskytovat lepší, odlišné, či zcela nové výrobky a služby.

Kultura organizace nesmí postrádat inovativnost. Změny v kultuře musí být systematické, cílené a sdílené celým týmem pracovníků. „Vzhledem k tomu, že vnější okolí se mění stále rychleji a organizace jsou nuceny se těmto změnám přizpůsobit, upozorňuje však řada autorů (Chander, Keller a Lyon, 2000 a další) na to, že kultura podporující inovace nabývá na významu i u ostatních organizací a do určité míry by měla být přítomna v každé organizaci. Pružnost, adaptivnost a tvořivost, což jsou rysy, které jsou s kulturou podporující inovace nedílně spojeny, totiž podporují připravenost organizace ke změně, jež se v turbulentním prostředí stává podmínkou přežití“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 141).

3 Organizační kultura školy

3.1 Vymezení pojmu organizační kultura školy

Jak uvádí Pol a kolektiv (2006) mnoho autorů se při vymezování pojmu organizační kultura školy inspiruje jinými vědními disciplínami, kromě pedagogiky například managementem, antropologií, sociologií atd. Jakubíková uvádí: „Kultura školy je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy“ (1999, str. 71). „Kultura školy má velmi těsný vztah k řídicím procesům ve škole“ (tamtéž, str. 73).

Hloušková (2008) uvádí další autory a jejich vymezení pojmu organizační kultura školy: Erikson (1987) došel ke třem hlavním koncepcím kultury školy: kultura školy jako jednotka informace; jako konceptuální struktura a symboly; jako významy generované politickými boji.

„Dalším autorem, který se pokusil kategorizovat významy pojmu kultury školy, byl Page (1990, podle Wilson, Corbett, Webb, 1994, s. 5209). Page utřídil významy pojmu kultura školy do dvou kategorií: kultura školy a kultury škol. Píše, že studie vztahované ke kultuře školy se zaměřují na společné vzory obvykle sdílené na všech školách, a práce vztahované ke kulturám škol poukazují na rozdíly mezi školami.“ (Hloušková, 2008, str. 15).

Nezvalová (2008, str. 354) uvádí, že kultura školy je to „jak se škola prezentuje, jaký obraz o škole se vytváří, jakou má pověst u odborné i rodičovské veřejnosti, jaké má škola osobnosti, jaké má cíle a hodnoty. Ve své podstatě škola v sobě skrývá několik vzájemně souvisejících prvků, jimiž jsou symboly, osobnosti, pověst (image) školy pravidla a normy jednání, klima, hodnoty“.

Světlík (1996, s odkazem na Hofstedeho, str. 116) uvádí, že kultura školy „je určována individuálními hodnotami, zkušenostmi a normami, které každá jednotlivá osoba do ní vnáší. Neznamená to ovšem, že kultura školy je jejich průměrem či souhrnem, jedná se o nový, skupinový fenomén, který vyjadřuje nadindividuální systém hodnot a norem celého sociálního systému“. Kultura školy je podle Světlíka sociálním aspektem fungování školy, organizační systém podle něj patří k technickým aspektům. Fungování celého systému je tedy možné jen za předpokladu, že existuje shoda mezi organizačním a sociálním systémem.

3.1.1 Systém organizační kultury školy

Systém kultury školy tvoří podle Světlíka (1996) dvě základní kategorie znaků. A to nehmatatelné, nemateriální stránky kultury, kterými jsou uznávané a sdílené hodnoty a normy školy a dále na znaky viditelnější, což jsou verbální symboly jednání nebo vizuální symboly školy.

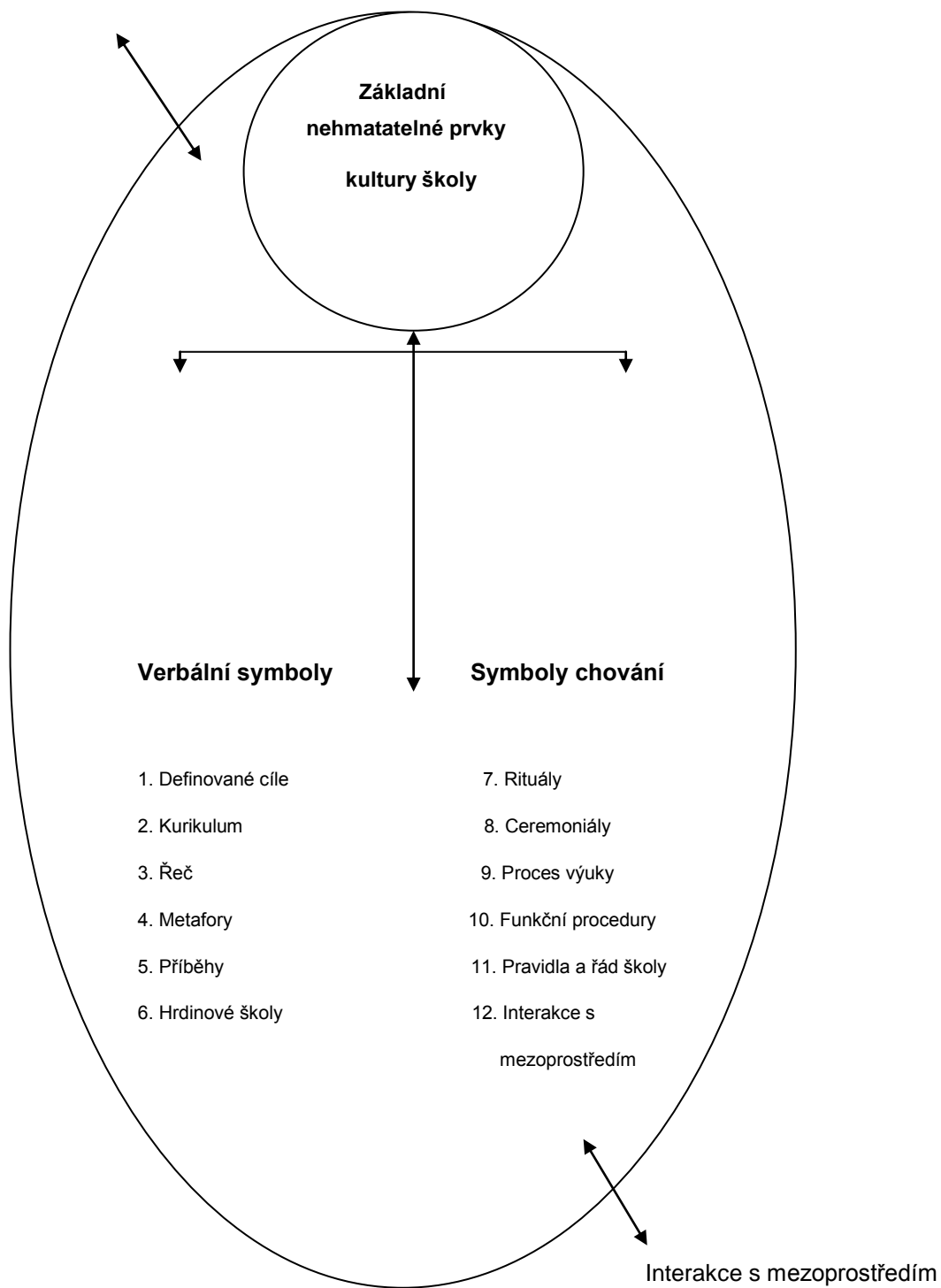
„U silné a koordinované kultury školy by měla existovat shoda mezi nehmatatelnými komponenty kultury školy a jejími materializovanými symboly, což znamená shoda mezi hodnotami a normami školy a jejich skutečnou manifestací vůči vnějšímu prostředí. Tyto symboly totiž patří mezi základní činitele tvořící prestiž a image školy.“ (Světlík. 1996, str. 118).

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že kulturu školy můžeme ovlivňovat jen v tom případě, že dokážeme správně identifikovat význam symbolů kultury školy a jejich akceptovatelnost zaměstnanci školy.

Pro identifikaci kultury školy a jejich specifík nabízí Světlík (2006) schéma komponent kultury školy, které ovlivňují její podstatu a kvalitu.

Obrázek 2: Schéma - systém kultury školy (Světlik, 2006, str. 69)

Interakce s mezoprostředím



3.2 Poznání organizační kultury školy jako východiska pro její utváření

Tak jak již bylo v této práci uvedeno, je rozpoznání a popsání obsahu kultury organizace velmi obtížné. Pro utváření organizační kulturu školy je tedy pochopení, porozumění a identifikování všech vlivů, které na kulturu školy působí, základem k poznání a analýze současného stavu.

3.2.1 Možnosti typologie organizační kultury mateřské školy

Světlík (2009) nabízí jako nástroj k poznání organizační kultury typologii Busche, který předkládá tyto kulturní modely:

- Formální model, kde je kladen důraz na strukturu a systém. Jde o byrokratickou kulturu, s přesně definovanými cíly, pravidly a směrnicemi a pevnou autoritou ředitele.
- Kolegiální model, fungující ve velké míře na shodě a součinnosti, založen na neformální autoritě odborníků a nepsaných hodnotách sdílených a přijímaných pracovníky školy.
- Politický model, vycházející z vymezení formální i neformální moci mezi jednotlivci nebo skupinami a odráží „mikropolitické“ poměry ve škole.
- Subjektivní model, kde za důležité jsou považovány zájmy a potřeby jednotlivců uvnitř školy, méně důležitý je zájem celé školy.
- Model nejistoty, pro který je charakteristické nejasnost cílů a poslání školy. Cíle, procesy a postupy nejsou vyjasněny, fungování školy se dá jen těžce předvídat, což vede k nahodilosti.

Jak uvádí Světlík (2009), jen zřídka se dá v praxi setkat pouze s jedním typem kultury, většinou se jedná o „kulturní mix“, kde může jeden typ kultury převažovat. Typ kultury ovlivňuje podle Světlíka i vzdělávací stupeň, historie školy, její velikost, prostředí, ve kterém se škola nachází a mnoho dalších vlivů.

3.2.2 Důvod změny

Mnoho autorů se shoduje ve výčtu důvodů pro změnu kultury organizace. Například Armstrong (1995) uvádí tyto důvody:

- pokud je organizace průměrná nebo horší,
- jestliže je organizace malá, ale velmi rychle roste,
- jestliže má organizace postoupit do sféry velmi velkých společností,
- je-li v odvětví silná konkurence a postupuje bleskovou rychlostí.

Potřeba změnit organizační kulturu školy nastává podle Světlíka (2009) například v případě velkých ekonomických a společenských změn, na které škola musí reagovat. Tím, že si škola stanoví nové strategické cíle, vznikne rozpor mezi stávající a potřebnou kulturou. Nastává tedy důvod i pro změnu kultury organizace.

Lukášová, Nový a kol. (2004, podle Schwarz, Davis, 1981, Schulz, 1987, Brown, 1995) uvádí tato řešení:

- ignorovat kulturu - což je velmi riskantní
- obejít kulturu – což znamená zvolit takové prostředky, které nebudou v rozporu s kulturou, ale povedou k žádoucímu cíli
- změnit strategii tak, aby odpovídala kultuře – což není vždy možné v zájmu zachování existence organizace
- změnit kulturu tak, aby odpovídala strategii – což je nejnáročnější a nejzdlouhavější varianta.

Eger a Jakubíková (1999) uvádí, že škola změnou kultury musí reagovat i například na snižování počtu žáků, nebo v případě, že má škola nízkou image nebo v okolí školy vzrůstá konkurenční prostředí, důvodem změny kultury je i změna vedení školy nebo vážné problémy uvnitř školy.

Podle Egera (2006) je třeba změnu zvažovat z hlediska současné kultury organizace i z hlediska přijaté strategie. Přičemž změna kultury organizace je mnohem složitější a dlouhodobější proces než změna strategie. V případě škol je ale velká část požadavků na volbu strategie dána legislativou. Školy tedy musí na tuto situaci reagovat především změnou organizační kultury.

I když mohou být důvody pro změnu organizační kultury různé, vždy je třeba k nim přistupovat promyšleně, s jasnou představou očekávaného stavu s použitím přiměřených nástrojů k prosazení změny.

3.2.3 Analýza organizační kultury školy

Odborníci se shodují, že úspěšnou změnu organizační kultury školy lze provést pouze tehdy, bude-li co nejpřesněji identifikován a analyzován současný stav kultury školy. Rovněž doporučují, aby v zájmu spolehlivosti a co nejširšího poznání, byla kultura školy zkoumána na více úrovních.

K tomuto účelu lze využít, jak již bylo v této práci uvedeno, metody kvantitativní i kvalitativní. Kvalitativní metody umožňují získat informace o zkoumaném jevu z pohledu příslušníků kultury, odkrývají jejich význam a snaží se jim porozumět. Neumožňují však srovnání s jinou organizací. Základními metodami jsou pozorování, rozhovor a analýza dokumentů, projektivní metody. Metody jsou nestandardizované. Ten kdo vede výzkum, má k dispozici pouze tematické okruhy.

Kvantitativní metody umožňují zmapování výskytu určitých znaků pohledem zvnějšku. Vybrané proměnné by měly co nejlépe vypovídat o obsahu organizační kultury školy. Respondent zde odpovídá na uvedené otázky a varianty odpovědí. Základními metodami jsou pozorování, dotazování a to ústně nebo dotazníkovým šetřením. Dotazníky jsou standardizované – otázky jednotné a odpovědi vymezené stanovenou kategorií odpovědí.

Eger (2001) nabízí pro hodnocení kultury školy dotazník tzv. Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery, který identifikuje mezeru mezi současným a požadovaným stavem. Na pětistupňové škále mají respondenti k dispozici hodnocení těchto faktorů:

- společné cíle
- důvěra ve vedení školy
- převládající styl v řízení ve vztahu k lidem
- režim školy a organizační struktura
- zaměření vedení na pracovní úkoly
- kontrola
- motivace pracovníků
- komunikace a informovanost pracovníků školy

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

„Analytická fáze modelu změny zahrnuje definici žádoucího obsahu organizační kultury, diagnostiku současného obsahu organizační kultury a jejich porovnání za účelem zjištění rozdílů. Pokud má být porovnání reálné, je důležité, aby byla získána porovnatelná data. Definice žádoucího obsahu organizační kultury a diagnostika současného obsahu by proto měly mít stejný teoretický základ“ (Lukášová, 2010, str. 167).

3.3 Utváření a změna organizační kultury školy

Věnovat patřičnou pozornost organizační kultuře školy a jejímu utváření a případné změně je v dnešním turbulentním prostředí nezbytnost. Pokud má totiž organizace schopnost vnímat signály z vnitřního i vnějšího prostředí a je schopna na ně vhodně a včas reagovat, má velkou šanci v dnešním konkurenčním prostředí obstát.

„Základním mechanismem utváření organizační kultury je učení, k němuž dochází v procesu řešení problémů. Jeho základem jsou dva hlavní principy: redukce úzkosti a pozitivní posilování“ (Lukášová, 2010 podle Schein, 1985).

Lukášová a Nový (2004) uvádí, že má-li být změna organizace úspěšná, musí být promyšlená, systematická, koordinovaná, cíleně a koordinovaně řízená, s vysokou angažovaností a vytrvalostí managementu. Nestačí změnit pouze systém řízení, ale je nutno dosáhnout i změny hodnot, postojů a norem. „Pokud totiž změna nedospěje až do tohoto stupně, mají organizace tendenci vracet se po čase k původnímu stavu –

techniky byly implementovány, ale myšlení zůstalo stejné“ (Lukášová, Nový, 2004, str. 56).

Eger (2006, str. 138) uvádí postup změny kultury organizace v „pěti základních etapách:

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

„Ovlivňovat a utvářet obsah organizační kultury znamená ovlivňovat a utvářet obsah jednotlivých prvků, které obsah kultury tvoří. K podpoře jejich přijetí a zvnitřnění je však zapotřebí realizovat intervence prostřednictvím dalších, nepřímých nástrojů. Důležitou roli sehrávají v tomto ohledu především systémy personálních činností a řídicí práce vedoucích pracovníků“ (Lukášová, 2010, str. 185).

3.4 Postavení mateřské školy

Mateřské školy mají v naší zemi dlouholetou tradici. Jsou součástí vzdělávací soustavy České republiky a řídí se pokyny a požadavky MŠMT a další platnou legislativou.

Předškolní vzdělávání, které mateřské školy zajišťují „podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů“ (Zákon 561/2004 Sb., školský zákon). Proces vzdělávání a jeho organizace v mateřské škole se řídí odbornými pravidly (RVP PV, 2004) a další platnou legislativou.

Mateřské školy jsou zřizovány obvykle obcemi nebo svazky obcí. Financování probíhá ve dvou úrovních, provozní náklady hradí zřizovatel, finanční prostředky na mzdy a učební pomůcky jsou hrazeny ze státního rozpočtu.

Co se týče odborné literatury, je organizační kultuře mateřské školy věnována malá pozornost. Převážně je zaměřena na základní školství. To však neznamená, že by kvalita obsahu organizační kultury mateřských škol byla méně důležitá. Kvalita, funkčnost a konkurenceschopnost je pro mateřské školy stejně významná jako pro všechny ostatní organizace. Důvodů ke změně organizační kultury měly v poslední době mateřské školy také hned několik. Ať už to byl přechod do právní subjektivity, slučování škol (ekonomické či demografické důvody), nebo třeba změny v řídicích pozicích.

K mnoha dalším faktorům umožňujících mateřským školám být konkurenceschopné patří kvalita. A to jak kvalita standardů vzdělávacího procesu, tak kvalita vnitřní organizace a řízení. Kvalita vzdělávacího procesu je dána státem (např. tzv. Bílá kniha, RVP PV), čímž jsou stanoveny požadavky pro institucionální předškolní vzdělávání.

Kvalita vnitřní organizace a řízení je však v každé mateřské škole velmi specifická a přímo souvisí s organizační kulturou dané školy. Pro samotné šetření kvality organizační kultury mateřské školy je nutné poznání této kultury, analyzování současného stavu, identifikování nedostatků. Následně pak teprve lze navrhnout řešení případných změn v utváření organizační kultury školy.

Téma organizační kultura mateřské školy mně zaujalo. Zdánlivě jednoduché slovní spojení skrývá ve skutečnosti složitý mechanismus zákonitostí, vztahů a souvislostí, umožňující pochopení fungování dané organizace. Organizační kultura je složitý a těžce postižitelný jev, který významně a dlouhodobě ovlivňuje úspěšnost a efektivnost celé organizace.

II Praktická část

4 Východiska a cíle práce

Praktická část vychází z vymezení pojmu organizační kultura školy z pohledu managementu.

Na organizační kulturu školy je zde nahlíženo jako na subsystém organizace a determinantu efektivnosti a úspěšnosti organizace v oblasti řízení a utváření kvality pracovního života členů organizace a sdílení společných názorů a hodnot. Kvalita kultury školy významným způsobem ovlivňuje vnější i vnitřní prostředí školy, má spojitost s efektivností, úspěšností a konkurenceschopností školy a opačně.

Cílem této práce je analyzovat organizační kulturu mateřské školy „Beruška“. Na základě komparace současného a budoucího stavu pak navrhnout případná vhodná řešení pro utváření či změnu organizační kultury v dané mateřské škole.

Vzhledem k tomu, že v naší republice v posledních letech došlo k mnohým změnám v politickém, sociálním i ekonomickém systému, jsou nuceny i všechny české školy pružně reagovat na tyto změny. Aby v tomto prostředí „přežily“ a zůstaly konkurenceschopné, musí se zaměřit právě i na kvalitu a funkčnost své organizační kultury.

Poznat a dokázat popsat obsah organizační kultury školy je velmi složité. Důležitým východiskem samotného poznání organizační kultury školy je vnímání kulturních signálů, jejich interpretace a pochopení významu těchto projevů. Nutno si uvědomit i skutečnost, že organizační kultura školy je z části ovlivněna cílevědomou snahou managementu utvářet obsah kultury a z části je pro zaměstnance organizační kultura zvyková a tudíž neuvědomovaná

Pro účely této práce a v zájmu diskrétnosti je uváděný název mateřské školy „BERUŠKA“ imaginární.

5 Organizační kultura mateřské školy „Beruška“

5.1 Charakteristika mateřské školy „Beruška“

Mateřská škola „Beruška“ vznikla v roce 1963. Zřizovatelem je město. Od 1. 1. 2002 je usnesením zastupitelstva města příspěvkovou organizací s právní subjektivitou. Budova se nachází uprostřed zástavby čtyřpodlažních bytových domů původního sídliště města.

Dvoupodlažní budova školy je obklopena velkou, rozlehlou zahradou, plnou vzrostlé zeleně. Zrekonstruované moderní vybavení zahrady umožňuje celoroční a mnohostranné využití.

Mateřská škola má k dispozici čtyři třídy. Kapacita školy je 100 dětí. Součástí mateřské školy je školní kuchyně. V poslední době prošla budova mateřské školy z velké části rekonstrukcí (sociální zařízení, elektroinstalace, topná tělesa, podlahy, okna, nábytek ve třídách dle antropologických potřeb dětí a další drobnější opravy a rekonstrukce).

Kolektiv školy tvoří 12 pracovníků (8 pedagogických pracovníků, 2 kuchařky, 2 provozní pracovníce). Všechny pedagogické pracovníce jsou plně kvalifikované (z toho 4 pracovníce mají vysokoškolské vzdělání se zaměřením pro oblast předškolního vzdělávání). Průměrný věk kolektivu je 41,2 let.

5.1.1 Filozofie mateřské školy

Filozofie mateřské školy „Beruška“ je „Mateřská škola – místo společného setkávání“:

- spolupráce s rodinou v rovině partnerství - spoluúčast rodičů na vzdělávacím procesu a dění v mateřské škole
- využití vztahu rodičů ke škole - převážná část rodičů jsou „bývalí žáčci školy“
- vztah ke „své školičce“ považuje personál školy za základní kámen úspěchu partnerské spolupráce s rodiči

- společné prožívání na základě citových zážitků – v průběhu roku se rodiče spolu s dětmi účastní mnoha aktivit pořádaných mateřskou školou za účelem prohloubení spolupráce a vzájemných vazeb a zážitků.

5.2 Analýza organizační kultury mateřské školy „Beruška“

Jak uvádí Lukášová, Nový a kol., (2004), může mít analýza prováděná v souvislosti s řešením problémů managementu několik účelů. Pro potřeby této bakalářské práce bylo použito analýzy organizační kultury z důvodu posouzení funkčnosti organizační kultury dané mateřské školy ve vztahu k výkonnosti organizace a její kvalitě.

Základem cílevědomého utváření organizační kultury organizace je její poznání a identifikování současného stavu. K potřebnému poznání stávající kultury bylo k získání potřebných informací a údajů využito kvalitativních metod pozorování a analýzy dokumentů školy a kvantitativní metoda diagnostiky organizační kultury – dotazování formou dotazníku.

5.2.1 Současný stav organizační kultury mateřské školy

Pro identifikaci kultury školy a jejich specifík bylo použito vymezení kultury školy v podobě sdíleného systému hodnot a norem školy - schéma komponent kultury školy, které ovlivňují její podstatu a kvalitu (Eger, 2002; Světlík, 2006).

- Základní nehmataelné prvky kultury školy:

- Hodnoty a normy – jsou vymezeny v ŠVP PV školy a jsou výsledkem týmové práce kolektivu: „V naší škole chápeme dítě jako jedinečnou, svébytnou osobnost. Vzdělávací nabídku sestavujeme s vědomím všestranného rozvoje dítěte v oblasti biologické, psychologické, interpersonální, sociálně-kulturní a environmentální“ (ŠVP PV MŠ „Beruška“, 2011). „V naší škole respektujeme přirozené potřeby dětí, rodičů i personálu: potřeba seberealizace, uznání, sounáležitosti, bezpečí a potřeby fyziologické“ (tamtéž).

- Vztahy – jsou na pracovišti přátelské, s převážně pozitivním postojem k práci i k životu vůbec. Spolupráce ve škole funguje napříč profesemi.

- Verbální symboly:

- Definované cíle – vyjadřují uznávané hodnoty školy. Jsou formulovány v souladu s filozofií školy a hlavním vymezením činnosti školy dle platné legislativy.

- Kurikulum – formální kurikulum lze identifikovat ve škole v podobě vypracovaných dokumentů obsahujících cíle, obsah, prostředky, organizaci vzdělávání způsob realizace výuky, kontroly a hodnocení výuky. Neformální kurikulum tvoří ve škole nabídka aktivit souvisejících se vzdělávacím procesem (výlety, exkurze, soutěže, zájmové činnosti, společná tvoření s rodinnými příslušníky, aktivity ve spolupráci s partnerskými organizacemi školy atd.) Skryté kurikulum školy lze vnímat v sociální struktuře, vztahy mezi dětmi, personálem i v samotné kultuře školy, jenž je předmětem tohoto zkoumání.

- Řeč – ve vztahu k dětem se přizpůsobuje předpokládanému chápání a vnímání dětí předškolního věku. Učitelky užívají pochvalu, povzbuzení. Komunikaci je věnována pozornost i v ŠVP školy: „jde nám o to, aby byla komunikace v dostatečné míře využívána ke spolupráci, k učení, k vytvoření atmosféry pohody, k usnadnění řešení problémů a překonávání překážek a jako prevence konfliktů a sociálně-patologických jevů“ (ŠVP PV, MŠ „Běruška“, 2011). Komunikace prostřednictvím těla, gestikulace nebo pohledu souvisí s osobností každého jedince ve škole.

- Metafory – metafory jsou používány převážně v řeči dospělých. Často vystihují atmosféru ve škole.

- Příběhy – vyprávěné příběhy souvisí hlavně s úsměvnými výroky dětí nebo s historkami souvisejícími s děním ve škole.

- Hrdinové školy – škola nemá žádného výraznějšího hrdinu.

- Symboly chování:

- Rituály – ve třídách jsou rituály každodenní součástí vzdělávacího procesu (např. komunitním kruh, oslavy narozenin, rituály spojené s ročním obdobím, zvyky a tradicemi). Rituály zaměstnanců - oslava životních výročí, večírky, porady.

- Ceremoniály – největší událostí je pro celou školu „Slavnostní rozloučení s předškoláky“ za přítomnosti všech dětí, rodičů a široké veřejnosti.“

- Proces výuky – je jasně vymezen cíly a obsahem ŠVP PV mateřské školy „Beruška“. Samotný vzdělávací proces a vzdělávací nabídka je dále rozpracována v TVP jednotlivých tříd formou projektů a tematických celků. Vzdělávací nabídka je sestavována tak, aby byl ponechán dostatečný prostor pro naplňování a uspokojování zájmů a potřeb dětí, spoluúčast rodičů i pro tvořivost a kreativitu učitelů.

- Funkční procedury – škola má svůj informační a organizační systém, jak ve vztahu k zaměstnancům, tak ve vztahu k dětem i rodičovské veřejnosti. ŠVP PV školy vymezuje i způsob evaluačního systému, dalšího vzdělávání zaměstnanců, kritéria pro hodnocení a odměňování pracovníků i systém delegování úkolů.

- Pravidla a řád školy – škola má vytvořen soubor řádů a směrnic (v souladu s platnou legislativou) vymezující různé oblasti organizace a života školy (např. řád školy, provozní řád, vnitřní směrnice upravující platové a personální záležitosti, směrnice o úplatě za předškolní vzdělávání, směrnice pro dodržování otázky BOZP, PO a hygienických norem, směrnice pro ochranu zdraví a prevenci proti sociálně-patologickým jevům a další).

- Interakce s mezoprostředím – spolupráci a vzájemné interakci s vnějším prostředím školy je kladen velký důraz. Škola úzce spolupracuje s rodičovskou veřejností, sousedící základní školou, se zřizovatelem a mnoha dalšími institucemi (např. v oblastech vzdělávání, kultury, sportu, ochrany zdraví, prevence sociálně - patologických jevů, ekologie, mezilidských vztahů atd.)

- Vizuální symboly:

- Vybavení školy a prostředí - budova školy se nachází uprostřed zástavby čtyřpodlažních bytových domů původního sídliště města. Dvoupodlažní budova školy je obklopena velkou, rozlehlou zahradou, plnou vzrostlé zeleně. Zrekonstruované moderní vybavení zahrady umožňuje celoroční, mnohostranné využití. V poslední době prošla budova mateřské školy z velké části rekonstrukcí (sociální zařízení, elektroinstalace, topná tělesa, podlahy, okna, nábytek ve třídách dle antropologických potřeb dětí a další drobnější opravy a rekonstrukce). Původní je fasáda budovy, odpady ve školní kuchyni a dlažba na hlavní chodbě a schodišti. Připravuje se výměna oplocení celé zahrady. Funkční vybavení tříd je přizpůsobeno

potřebám dětí a je dle finančních možností dále modernizováno. Výzdobu školy tvoří výrobky a výtvarné práce dětí a také personálu. Prostředí školy je upravené a čisté.

- Artefakty – vánoční přání, drobné keramické dárky pro návštěvy, pravidelná setkání.

- Korporátní identita (logo, označení, dopis, papíry) – škola má své logo v podobě dětské kresby tuší – „děvčátko a chlapec s míčem“.

5.3 Dotazníkové šetření

K získání výstižného širšího přehledu vybraných faktorů současného stavu organizační kultury a očekávaného stavu byl převzat a použit Egrův standardizovaný dotazník zaměřený na hodnocení kultury školy (Kilmann-Saxtonova kulturní mezera). Stávající a požadované hodnocení šestnácti položek dotazníku zaznamenává respondent jako dva oddělené úkoly do jednoho formuláře. Kroužkem označuje současný stav kultury školy a křížkem požadovaný (očekávaný stav).

Standardizovaný 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.

Pomocí těchto údajů bylo možno identifikovat kulturní mezeru mezi současným a požadovaným stavem organizační kultury dané školy. Na základě výsledků z dotazníku a identifikace kulturní mezery, zjištěné rozdílem mezi současným a požadovaným stavem, byla navržena opatření k utváření a změně organizační kultury mateřské školy „Beruška“.

Soubor respondentů pro účely výzkumného šetření tvoří všech dvanáct pracovníků dané mateřské školy. Respondenti byli s obsahem a způsobem hodnocení faktorů řádně seznámeni. K samostatnému vypracování dotazníkového šetření měli respondenti dva týdny. Odevzdání dotazníku bylo zajištěno anonymně. Odevzdáno bylo dvanáct úplně vyplněných dotazníků.

Vyhodnocení dotazníků

Jednotlivé dotazníky byly postupně vyhodnocovány a zpracovány do přehledných tabulek a grafů, vyjadřujících současný a očekávaný stav organizační kultury dané

mateřské školy. Na základě výpočtů průměrných hodnot jednotlivých faktorů byla vytvořena tabulka pro identifikaci kulturní mezery. A to vyčíslením rozdílu hodnot současného a očekávaného stavu. Tyto hodnoty byly zaznamenány do přehledného grafu.

Při posouzení hodnot kulturní mezery lze určit jak míru souladu stávajícího stavu se stavem očekávaným, tak hodnotu nesouladu.

5.3.1 Současný stav

Ot. č.	Faktor	Stupně škály					škola
		1	2	3	4	5	Prům.
1	Společné cíle			3	8	1	3,83
2	Důvěra ve vedení			2	7	3	4,08
3	Převládající styl řízení				10	2	4,17
4	Organizační struktura				4	8	4,67
5	Zaměření na úkoly			2	9	1	3,92
6	Kontrola			3	7	2	3,92
7	Motivace pracovníků				9	3	4,25
8	Komunikace, informovanost,				8	4	4,33
9	Komunikace školy s okolím				3	9	4,75
10	Inovativnost				12		4
11	Rozvoj učitelů				5	7	4,58
12	Pracovní podmínky pro výuku			1	7	4	4,25
13	Estetické prostředí a pořádek				10	2	4,17
14	Vztahy mezi pracovníky			1	6	5	4,33
15	Vztahy mezi učiteli a žáky				9	3	4,25
16	Očekávání výsledků z děláním				10	2	4,17

Tabulka 1: Hodnocení současného stavu organizační kultury MŠ „Beriška“

- četnost odpovědí respondentů

Z výše uvedené tabulky lze určit subjektivní názor respondentů na současný stav organizační kultury v dané mateřské škole.

Nejvýše hodnocenými faktory jsou:

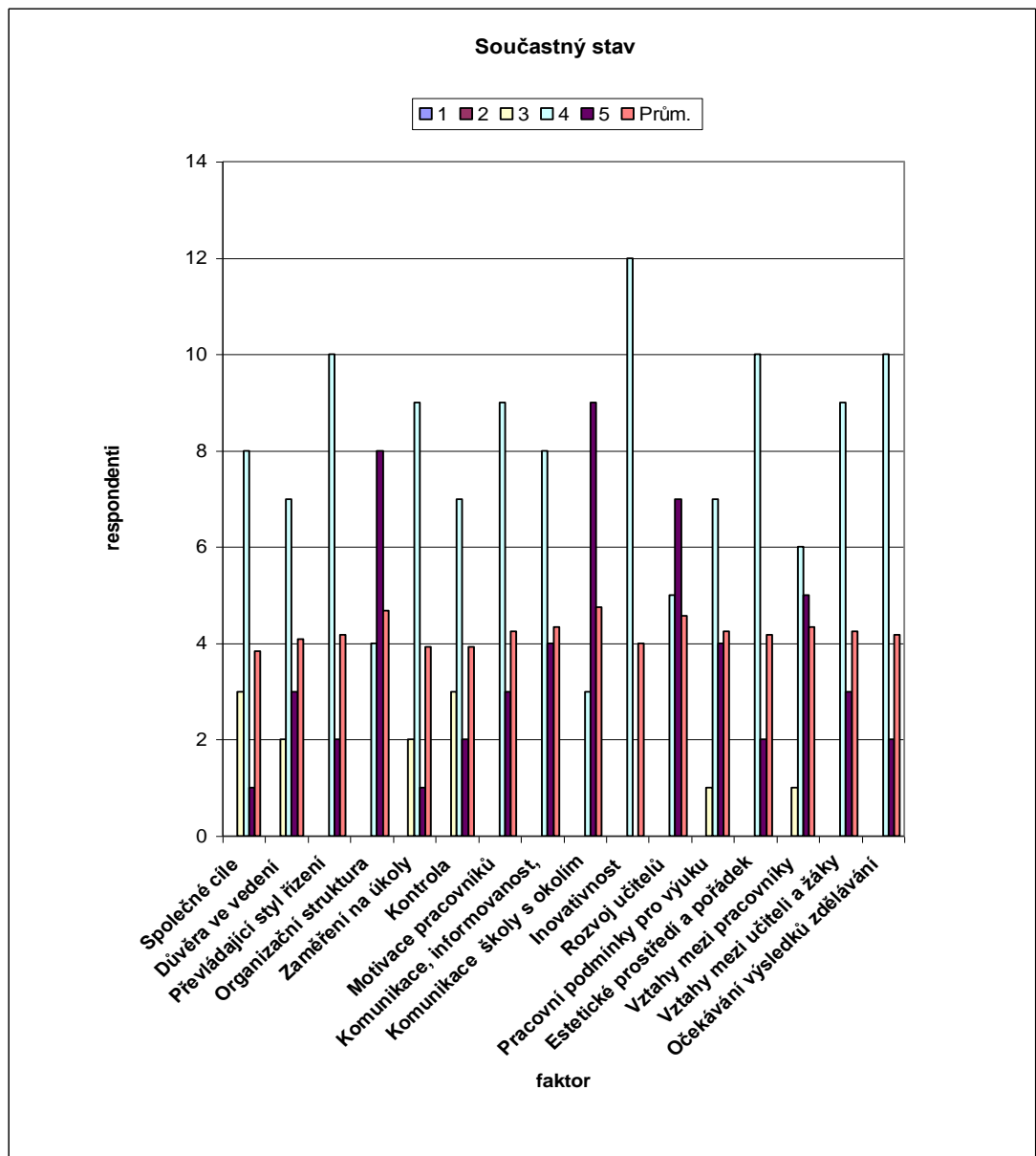
- komunikace školy s okolím – 4,75
- organizační struktura – 4,67
- rozvoj učitelů – 4,58

Naopak nejméně hodnocenými faktory současného stavu jsou:

- společné cíle – 3,83
- zaměření na úkoly – 3,92
- kontrola – 3,92

Výsledky dotazníkového šetření současného stavu organizační kultury v dané MŠ ukázaly určité odchylky v subjektivním posouzení jednotlivými respondenty.

Možno však konstatovat, že se nejedná o diametrální rozdíly v pohledu na stávající organizační kulturu školy. Identifikovaným nejnižším položkám je nutno věnovat pozornost při úvahách o dalším možném rozvoji této kultury.



Graf 1: Hodnocení současného stavu organizační kultury MŠ „Beruška“

5.3.2 Požadovaný (očekávaný) stav

Ot. č.	Faktor	Stupně škály					škola
		1	2	3	4	5	Prům.
1	Společné cíle				3	9	4,75
2	Důvěra ve vedení				9	3	4,25
3	Převládající styl řízení				10	2	4,17
4	Organizační struktura				2	10	4,83
5	Zaměření na úkoly				10	2	4,17
6	Kontrola				8	4	4,33
7	Motivace pracovníků				9	3	4,25
8	Komunikace, informovanost,				6	6	4,5
9	Komunikace školy s okolím				2	10	4,83
10	Inovativnost				10	2	4,17
11	Rozvoj učitelů				5	7	4,58
12	Pracovní podmínky pro výuku				8	4	4,33
13	Estetické prostředí a pořádek					12	5
14	Vztahy mezi pracovníky				5	7	4,58
15	Vztahy mezi učiteli a žáky				9	3	4,25
16	Očekávání výsledků z dělávaní				9	3	4,25

Tabulka 2: Hodnocení očekávaného stavu organizační kultury MŠ „Běruška“

- četnost odpovědí respondentů

Odpovědi respondentů se zaměřením na očekávaný stav ukazují nejvyšší hodnoty u těchto faktorů:

- estetické prostředí a pořádek – 5
- organizační struktura – 4,83
- komunikace školy s okolím – 4,83

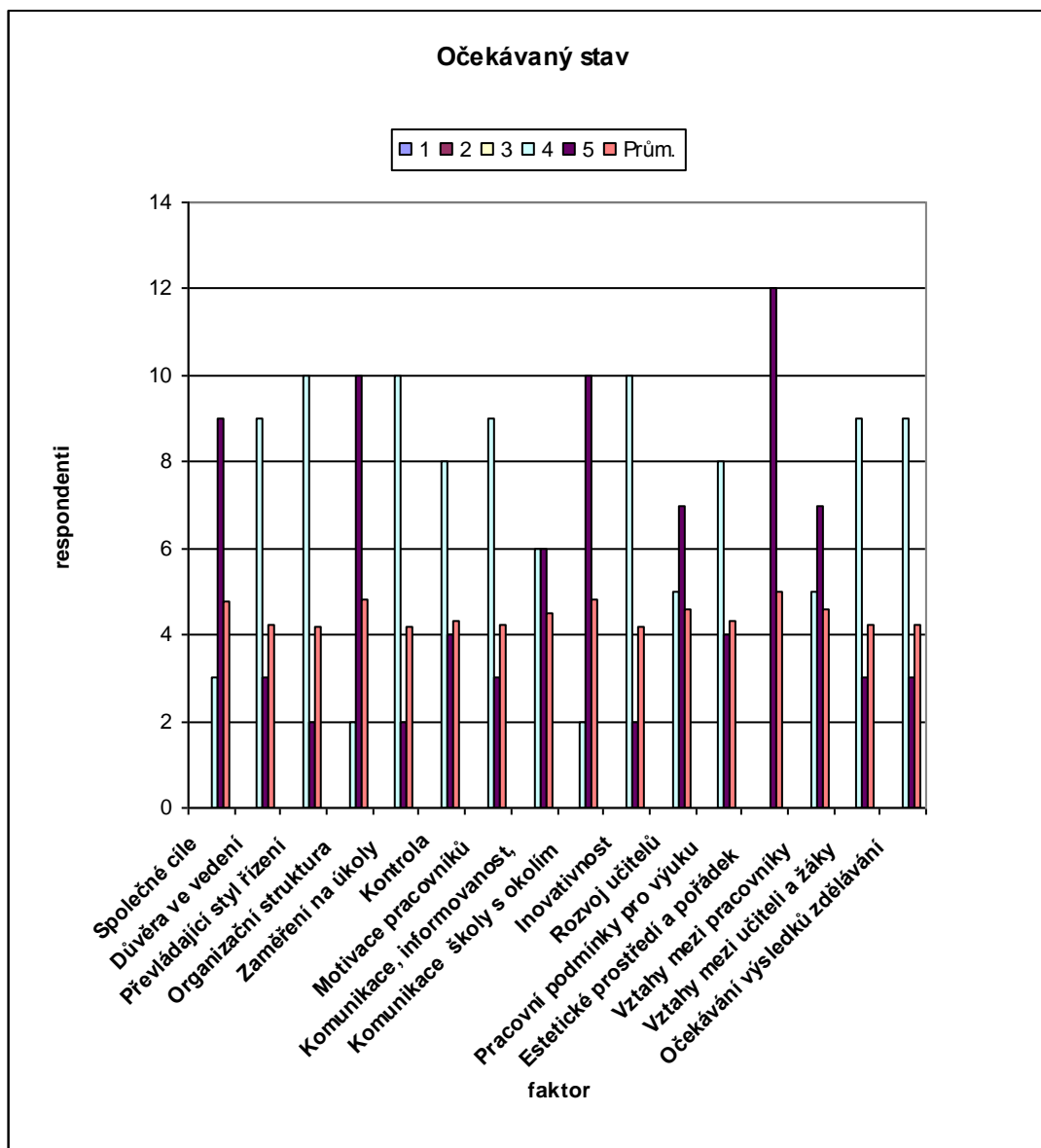
Dále pak kladou respondenti velký důraz na očekávaný stav u faktorů:

- společné cíle – 4,75
- vztahy mezi pracovníky – 4,58
- rozvoj učitelů – 4,58

Nejnižší hodnoty pro očekávaný stav organizační kultury jsou vykázány u těchto faktorů:

- převládající styl řízení – 4,17
- zaměření na úkoly – 4,17
- inovativnost – 4,17

Jaká jsou očekávání respondentů z dané mateřské školy, a u kterých faktorů mají různé požadavky na očekávanou organizační kulturu organizace, ukazuje níže uvedený graf.



Graf 2: Hodnocení očekávaného stavu organizační kultury MŠ „Běruška“

5.3.3 Kulturní mezera

Při komparaci současného a očekávaného stavu byly zjištěny níže uvedené skutečnosti.

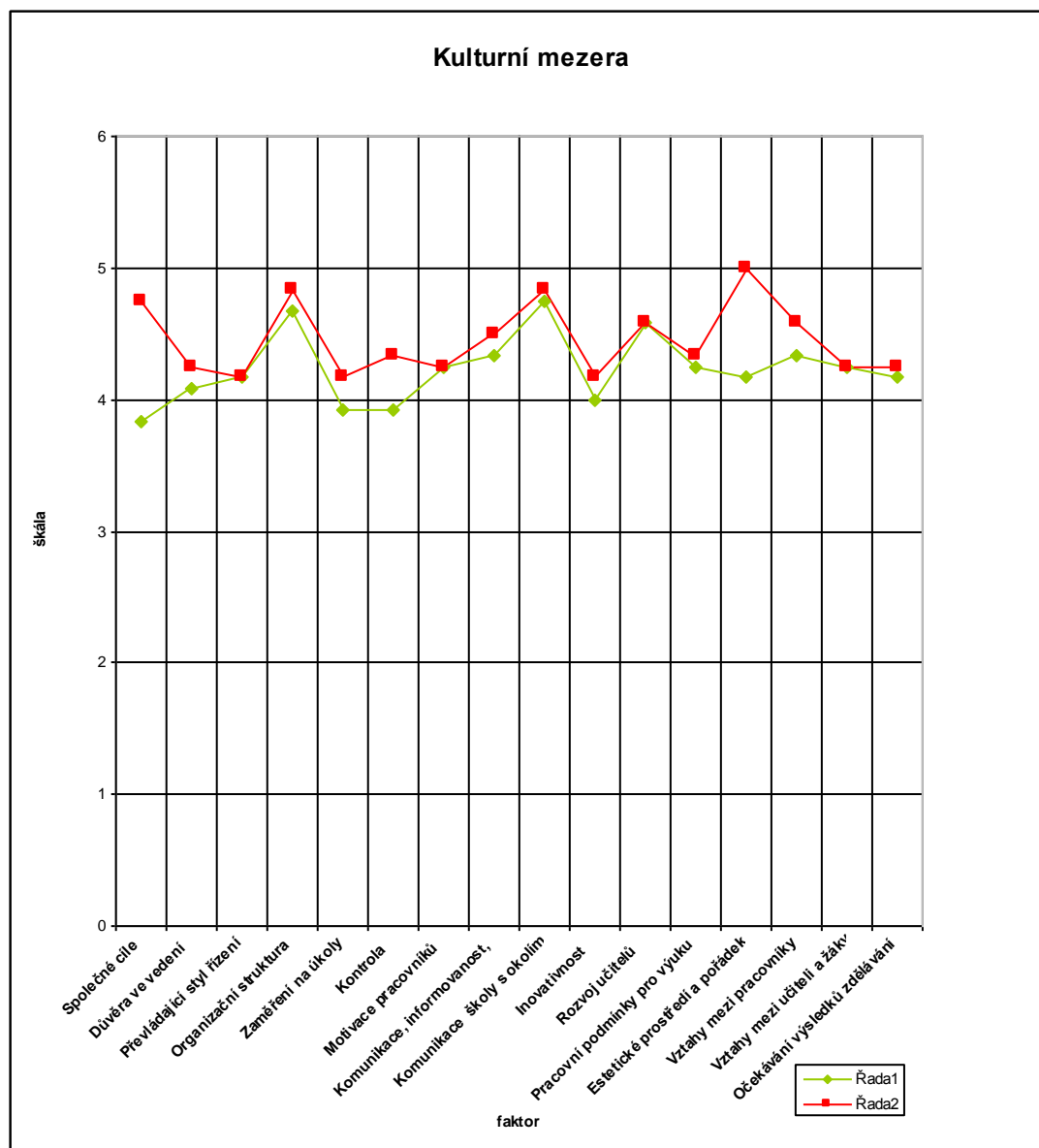
Pro přehlednou identifikaci kulturní mezera mezi současným a očekávaným stavem byla vytvořena tabulka 3. Kulturní mezera zde byla vyčíslena rozdílem hodnot současného a očekávaného stavu.

Ot. č.	Faktor	MŠ		
		Současný stav	Očekávaný stav	Kulturní mezera
1	Společné cíle	3,83	4,75	0,92
2	Důvěra ve vedení	4,08	4,25	0,17
3	Převládající styl řízení	4,17	4,17	0
4	Organizační struktura	4,67	4,83	0,16
5	Zaměření na úkoly	3,92	4,17	0,25
6	Kontrola	3,92	4,33	0,41
7	Motivace pracovníků	4,25	4,25	0
8	Komunikace, informovanost,	4,33	4,5	0,17
9	Komunikace školy s okolím	4,75	4,83	0,08
10	Inovativnost	4	4,17	0,17
11	Rozvoj učitelů	4,58	4,58	0
12	Pracovní podmínky pro výuku	4,25	4,33	0,08
13	Estetické prostředí a pořádek	4,17	5	0,83
14	Vztahy mezi pracovníky	4,33	4,58	0,25
15	Vztahy mezi učiteli a žáky	4,25	4,25	0
16	Očekávání výsledků z dělávaní	4,17	4,25	0,08

Tabulka 3: Kulturní mezera – vyčíslení rozdílu mezi průměrnými hodnotami současného a očekávaného stavu organizační kultury MŠ „Beruška“

K nejvýznamnějším faktorům, kde došlo k souladu mezi současným a očekávaným stavem patří:

- převládající styl řízení – 0
- motivace pracovníků – 0
- rozvoj učitelů – 0
- vztahy mezi učiteli a žáky - 0



Graf 3: Kulturní mezera – vyjádření rozdílu mezi stávajícím a očekávaným stavem organizační kultury MŠ „Beriška“

Největší nesoulad mezi současným a očekávaným stavem vykazují tyto položky:

- společné cíle – 0,92
- estetické prostředí a pořádek – 0,83
- kontrola – 0,41

Toto jsou klíčové položky kulturní mezery v dané mateřské škole, na které je třeba se zaměřit při návrhu opatření na utváření a případnou změnu organizační kultury.

Dále pak byla vyčíslena kulturní mezera i v ostatních položkách:

- zaměření na úkoly – 0,25
- vztahy mezi pracovníky – 0,25
- důvěra ve vedení – 0,17
- komunikace a informovanost – 0,17
- inovativnost – 0,17
- organizační struktura – 0,16
- pracovní podmínky pro výuku – 0,08
- očekávání výsledků vzdělávání – 0,08
- komunikace školy s okolím – 0,08

Kulturní mezera mezi těmito výše uvedenými položkami není sice příliš výrazná, přesto si zaslouží pozornost managementu školy.

Celkově se jeví organizační kultura dané mateřské školy jako velmi silná, což dává škole velkou konkurenční výhodu.

5.4 Návrh opatření

Posouzením současného a očekávaného stavu organizační kultury mateřské školy „Běrušky“ byla identifikována kulturní mezera. Obsah zjištěných nesouladů naznačuje, jakým směrem se bude zaměřovat návrh opatření k utváření a případné změně organizační kultury v dané MŠ. Dle výsledků analýzy lze označit navrhovaná opatření a změnu za evoluční. Významnou roli zde sehraje postoj managementu –

jak vzhledem k zjištěným významným faktorům kulturní mezery, tak vzhledem k volbě cílů změny a použitých přímých i nepřímých nástrojů k samotnému prosazení změny. Z výsledků analýzy vyplývá, že návrhy opatření pro utváření a změnu organizační kultury je třeba zaměřit na oblast společných cílů, kontroly, estetického prostředí a pořádku.

Společné cíle

V oblasti společných cílů jsou navržena tato opatření:

- Prokazatelně seznámit všechny zaměstnance se strategickými i všeobecnými organizačními cíly 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 (možno využít některou z technik strategických analýz).
- Pro tento účel lze využít manažerskou techniku řízení podle cílů (MBO – Management By Objectives).
- Aplikovat v organizaci participativní styl řízení. Využít schopností a potencialů zaměstnanců při vymezování konkrétních cílů organizace a propojit je s individuálním výkonem a rozvojem pracovníků. Pokud budou zaměstnanci participovat na formulování cílů organizace, lze předpokládat, že budou ochotni podporovat činnosti, na jejichž přípravě se sami podíleli. Tyto prvky přispějí k vytvoření pocitu vnitřního závazku a ztotožnění se s cíli organizace.
- Dbát na to, aby individuální cíle byly v souladu s dlouhodobými cíly a zájmy organizace a byly po všech stránkách přiměřené. Lze využít pravidlo SMART:

S – specific – specifický, konkrétní – musí být jasné, čeho se cíl týká a jaké efekty se od něj očekávají.

M – measurable – měřitelný – možnost cíle měřit bez přílišného úsilí.

A – agreed – akceptovatelný, přijatelný – zúčastnění musí cíli rozumět a měli by ho akceptovat.

R – realistic – reálný – cíl musí být dosažitelný a podnětný.

T – trackable – sledovatelný – musí být stanoveno kritérium pro sledování jeho plnění.

- Společně formulované cíle sepsat. „Písemná dohoda“ vede k tomu, že se obě strany snaží o dokonalejší zachycení podstaty cíle a pracovník jej pocítuje jako více závazný.
- Dbát na to, aby proces tvorby cílů byl procesem interaktivním. Například v případě změny původního cíle v průběhu projednávání z různých důvodů (např. 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.

Kontrola

V oblasti kontroly jsou navržena tato opatření:

- 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.
- K jasnému stanovení činností a procesů, které se přímo podílejí na řízení organizace využít koncepce controllingu:
 - zaměřenou na vyhodnocování stavu plnění cílů organizace – za účelem získání reálného stavu organizace s možností přijímat a korigující opatření
 - zaměřenou na rozvoj a budoucnost – za účelem získání informací pro stanovení strategických cílů a strategií (např. v oblasti nákladů, investic, zásob atd.)
 - zaměřenou na systém včasného varování – za účelem poskytování informací

v případě poruch a ohrožení plánovaných cílů.

- Po větší zainteresování a participace pracovníků v kontrolním procesu využít možnosti delegování úkolů v oblasti kontroly.
- Pravidelně pořádat porady, kde budou všem pracovníkům poskytovány potřebné informace z kontrolních procesů – a to ze všech oblastí života školy, kterých se kontrola týká.
- Pravidelně a systematicky seznamovat všechny pracovníky s výsledky kontrol a společně navrhovat a řešit případné změny vedoucí k odstranění nedostatků zjištěných kontrolní činností.

Estetické prostředí a pořádek

Dle výsledků šetření a samotného pozorování v mateřské škole nabyly shledány žádné zásadní nedostatky v oblasti estetického prostředí a pořádku ve škole. Subjektivní požadavky pracovníků na očekávaný stav jsou na velmi vysoké úrovni.

Pro tuto oblast jsou proto navržena tato opatření:

- Podporovat aktivitu, tvořivost a kreativitu zaměstnanců při zlepšování kvality estetického prostředí a pořádku.
- Ke zjištění možností pro zvyšování kvality estetického prostředí a pořádku ve škole využít například techniky stimulování kreativity pracovníků:
 - Brainstorming – burza nápadů – kdy skupina předkládá náměty a nápady pro řešení daného problému a nejnadějnější nápady doporučí k propracování.
 - Řízená diskuze – kdy se při získávání názorů a námětů účastníků diskuze vychází z otázek, jejichž sled směřuje k jádru řešení problému.
 - Think tank – zásobárna nápadů založená na rozdílných zkušenostech lidí ze stejných i rozdílných oborů.
- Při hledání nových možností zlepšení kvality estetického prostředí využít kvalitní spolupráce s rodiči a dalšími organizacemi, jejichž spolupráce v této oblasti by pro školu byla přínosná.

- Zaměřit se i na finanční zajištění, potřebné pro provedení samotných změn v oblasti estetického prostředí a pořádku. Buď z vlastních zdrojů a nebo formou sponzoringu.

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

5.5 Model změny organizační kultury mateřské školy

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

Management školy musí správně formulovat parametry žádoucí kultury a vhodně zvolit přiměřené cesty, nástroje a kroky jejího posouzení. K tomuto účelu lze využít výsledky výzkumu z praktické části této bakalářské práce. K samotné implementaci navržených opatření bylo managementu mateřské školy nabídnuto využít Lewin-Scheinův model procesu změny (Cimbálníková, 2009):

- Rozmrazení – aby zaměstnanci byli motivováni pro změnu a podpořili ji, seznámí management školy např. na poradách a diskusních klubech pracovníky s výsledky šetření, bude diskutovat o navrhovaných změnách a společně hledat vhodná řešení.
- Posun – v této fázi bude managementu školy ve velké míře podporovat participaci pracovníků při samotné realizaci změny. Jednotlivci tak budou snáze akceptovat tyto změny a postupně je přejímat v požadovaných postojích a chování.
- Zamrazení – aby byl celý proces změny úspěšný, bude management cílevědomě podporovat a posilovat nové postoje a chování pracovníků, tak aby se v organizaci staly běžnými. V této fázi bude management také provádět důležitý monitoring změny, tak, aby v případě potřeby mohl včas a efektivně reagovat.

Ve všech třech fázích navrženého modelu procesu změny bude využito navrhovaných manažerských technik uvedených v této bakalářské práci v kapitole 5.4.

Je důležité, aby změny provedené ve škole neměly pouze jednorázový charakter. Měly by se stát součástí cyklického procesu vyhodnocování změn a dalších analýz žádoucího obsahu organizační kultury školy s možností provést při implementaci změny, potřebné intervence, monitorovat pokrok, respektovat charakter změny s ohledem na adaptaci členů organizace a na nové okolnosti.

Doporučuji, aby tento výzkum, provedený v mateřské škole „Beruška“ byl proveden znovu po dvou letech a jeho výsledky byly porovnány v čase. Další možností je komparace výsledků šetření s jinou mateřskou školou.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala organizační kulturou mateřské školy „Beruška“. Cílem bakalářské práce bylo analyzovat organizační kultury vybrané školy. Posoudit stávající stav, na základě komparace současného a očekávaného stavu identifikovat kulturní mezeru a na základě zjištěných faktorů navrhnout případná opatření pro zlepšení nebo změnu. Tato bakalářská práce vycházela z vymezení pojmu organizační kultura z pohledu managementu.

V teoretické části bakalářské práce byla na základě literárních zdrojů vymezena teoretická východiska pro praktickou část.

V úvodní kapitole jsou definovány pojmy kultura, organizační kultura. Jsou zde charakterizovány prvky kultury, struktura organizační kultury a objasněny determinanty organizační kultury. Na základě prostudované literatury a uvedených teoretických východisek je v bakalářské práci organizační kultura považována za determinantu fungování a efektivnosti organizace.

Druhá kapitola se zabývá poznáním organizační kultury jako východiska pro její utváření. Bakalářská práce uvádí některé z pomocných nástrojů k poznání organizační kultury (např. typologie), možnosti a metody diagnostiky organizační kultury.

Třetí kapitola je věnována organizační kultuře školy. Je zde vymezena funkce a postavení školy ve vzdělávacím systému státu. Kapitola se rovněž zabývá pojetím školy jako instituce a organizace. Jsou zde vyjmenovány možné důvody pro změnu organizační kultury školy. Patřičná pozornost je věnována i samotnému utváření organizační kultury školy a její změně. V závěru této kapitoly jsou popsána východiska pro utváření organizační kultury mateřské školy zaměřené na kvalitu.

Čtvrtá kapitola je součástí praktické části bakalářské práce a vymezuje východiska a cíl samotné práce. Vnímání kulturních signálů, jejich interpretace a pochopení významu těchto projevů je zde považováno za jedno z nejdůležitějších východisek samotného poznání organizační kultury školy.

Kapitola pátá uvádí charakteristiku vybrané mateřské školy „Beruška“, její filozofii a samotnou analýzu organizační kultury této školy za pomoci kvalitativních

i kvantitativních metod diagnostiky organizační kultury. Pro identifikaci kultury školy a jejich specifík bylo použito vymezení kultury školy v podobě sdíleného systému hodnot a norem školy - schéma komponent kultury školy, které ovlivňují její podstatu a kvalitu (Eger, 2002; Světlík, 2006). K získání výstižného širšího přehledu vybraných faktorů současného stavu organizační kultury a očekávaného stavu byl převzat a použit Egrův standardizovaný dotazník zaměřený na hodnocení kultury školy (Kilmann-Saxtonova kulturní mezera). Na základě zjištěných výsledků je v páté kapitole identifikována kulturní mezera, která odhalila nesoulad v současném a očekávaném stavu u těchto faktorů: společné cíle (kulturní mezera 0,92), estetické prostředí a pořádek (kulturní mezera 0,83) a kontrola (kulturní mezera 0,41).

Výstupem bakalářské práce je identifikování kulturní mezery mezi stávajícím a očekávaným stavem a návrh vhodných opatření pro změnu a utváření organizační kultury školy. Při posouzení výsledků šetření lze říci, že organizační kultura dané školy je velmi silná a nevykazuje žádné zásadní rozdíly mezi současným a očekávaným stavem. Přesto je důležité i drobný nesoulad kulturní mezery nepodcenit a snažit se hledat a přijmout taková opatření, která povedou ještě k vyšší kvalitě organizační kultury v dané škole. Navržená opatření slouží jako východisko pro stanovení cílů změny, na jejichž základě je nutno vytvořit vlastní plán změny organizační kultury organizace. Samotná implementace všech opatření ke změně je podmíněna participací zaměstnanců v tomto procesu. Zdůrazněno je zde důležité postavení managementu, který svým přístupem, volbou metod a nástrojů použitých při prosazování změn může značně ovlivnit vážnost a sílu prosazovaných změn i samotný postoj všech zaměstnanců. Navržená opatření obsahují i doporučení, aby změny provedené ve škole neměly pouze jednorázový charakter a staly se součástí cyklického procesu vyhodnocování změn a dalších analýz žádoucího obsahu organizační kultury školy. Výstup se pro školu stává součástí evaluace školy. V rámci průběžné transformace je navrženo opakování výzkumu po dvou letech nebo možnost komparace s jinou mateřskou školou.

Organizační kultura je velmi důležitou determinantou výkonnosti organizace a kvality života členů dané organizace. Utváření organizační kultury školy je složitý, obtížně ovlivnitelný a dlouhodobý proces. Neustálé sledování probíhajících změn, analýzy a porovnávání s cílovým stavem je neodmyslitelnou součástí cyklického

procesu utváření organizační kultury. Základem úspěchu utváření a změny organizační kultury je ztotožnění zaměstnanců s cíli organizace. Je to výzva pro management, která vyžaduje vysokou míru angažovanosti, schopnost účinné motivace a „kultury vědomého“ řízení a znalost postupů a nástrojů utváření a změny organizační kultury.

Pokud však dokáže management organizační kulturu cílevědomě a koordinovaně ovlivňovat a podporovat její kvalitu a výkonnost, získává tím organizace významnou konkurenční výhodu a stává se tak dlouhodobě obtížně napodobitelnou.

Seznam odborné literatury a zdrojů:

- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy : Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku* . 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 136 s. ISBN 978-80-244-1748-6.
- EGER, L. *Strategie rozvoje školy*. 1. vyd. Plzeň : CECHTUMA, s.r.o. 2002 110 s. ISBN 80-903225-2-2.
- EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. *Kultura školy*. 1. vyd. Liberec : Technická univerzita, 2000. 30 s. ISBN 80-7083-441-2.
- HLOUŠKOVÁ, L. *Proměna kultury školy v pedagogických diskurzích*, 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4813-3.
- JEMELÍKOVÁ, R. *Kultura mateřské školy*, Bakalářská práce, Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2011.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změny*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, R. , NOVÝ I. a kol. *Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- MŠMT : *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2006 [cit. 2011 -01 -13]. Systém vzdělávání v ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/system-vzdelavani-v-cr>>.
- NEZVALOVÁ, D. *Jak pojmáme kvalitu a řízení kvality ve vzdělávání*. In *e-Pedagogium : příspěvky z konference* [online]. Olomouc : Univerzita Palackého

Olomouc, 2001 [cit. 2011-01-11]. Dostupné z WWW:

<<http://epedagog.upol.cz/eped1.2001/Casopis.pdf>>.

PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura : Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha : Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

POL, M., a kol. *Kultura školy : příspěvek k výzkumu a rozvoji*. 1. vyd.

Brno : Masarykova univerzita, 2005. 217 s. ISBN 80-210-3746-6.

SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín : Ekka, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7357-194-9.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2004. 88 s.

ISBN 80-7357-046-7.

ŠMELOVÁ, E. *Mateřská škola : teorie a praxe I*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 2004. 168 s. ISBN 80-244-0945-3.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management (teorie a praxe v informační společnosti)*, 3. vydání. Praha : Management Press, 1999.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, 190 s. 10262 – 10324. V platném znění.

Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání mateřské školy „Beruška“.

Dokumentace mateřské školy „Beruška“.

Seznam zkratk

a kol.	a kolektiv
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
obr.	obrázek
RVP PV	Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
ŠVP PV	Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
tab.	tabulka
tj.	to je

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury	15
Obrázek 2: Schéma - systém kultury školy	30
Tabulka 1: Hodnocení současného stavu organizační kultury MŠ „Beruška“ - četnost odpovědí respondentů	43
Tabulka 2: Hodnocení očekávaného stavu organizační kultury MŠ „Beruška“ četnost odpovědí respondentů.....	46
Tabulka 3: Kulturní mezera – vyčíslení rozdílu mezi průměrnými hodnotami současného a očekávaného stavu organizační kultury MŠ „Beruška“	49
Graf 1: Současný stav organizační kultury mateřské školy „Beruška“	45
Graf 2: Očekávaný stav organizační kultury mateřské školy „Beruška“	48
Graf 3: Kulturní mezera – vyjádření rozdílu mezi stávajícím a očekávaným stavem organizační kultury v mateřské škole „Beruška“	50

Seznam příloh

Příloha č. 1:Dotazník pro hodnocení kultury školy.....	64
--	----

Příloha č. 1

Dotazník pro hodnocení kultury školy

Kroužkem označte hodnocení faktoru – současný stav (kroužek O do příslušného – vybraného pole), potom křížkem označte u každého faktoru požadovaný (očekávaný) stav (křížek X umístěte do příslušného – vybraného pole).

Ot. 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 konsenzu
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 a zápory	Dobrý režim školy s fungující organizační strukturou	Velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim, funkční struktura včetně delegování pravomocí
5		Je zde velmi nízká orientace	Výkonové ukazatele a výsledky práce	Výsledky a výkony se sledují někdy	Výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitá	Škola je vysoce orientovaná na výkon, plnění

	ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY	na výkon	nejsou hlavní	více, někdy méně	pozornost	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, zaměřená na hledání příčin i na prevenci, postihuje vše
7	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	Motivaci se nepřikládá žádný význam	Lidé jsou minimálně motivováni k práci	Motivace pracovníků je průměrná	Motivace pracovníků je na dobré úrovni	Motivace ve škole vede k vysokému nasazení, má systém
8	KOMUNIKACE A INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY	Minimální informovanost, závažné problémy v komunikaci	Špatná informovanost, důležité informace dost často chybí	Střední informovanost, občas se objevuje zadržování určitých informací	Dobrá informovanost, pracovníci mají potřebné informace, komunikace bez problémů	Výborná informovanost, komunikace probíhá jak shora dolů, tak zdola nahoru i horizontálně
9	KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI	Nedostatečná, vykazuje řadu nedostatků a nedorozumění	Škola se jí věnuje málo, je podprůměrná	Je asi dostatečná, jsou zde příležitosti pro zlepšení	Je dobrá, zaměřená především na rodiče	Velmi kvalitní, škola věnuje velkou pozornost komunikaci s partnery a zejména s rodiči
10	INOVATIVNOST	Projevy inovativnosti prakticky nejsou, není podpora	Inovativnost pracovníků se nevyžaduje, malá inovativnost	Inovativnost je jen průměrná, vyvolaná naléhavou nutností	Inovativnost pracovníků je všude patrná, je ceněna	Mimořádná inovativnost, škola je považována za průkopníka
11	ROZVOJ UČITELŮ	Neexistuje jasná personální politika, DVPP se nepodporuje	Personální politika je založena na intuici, DVPP téměř neprobíhá	Personální politika existuje spíše na papíře, v praxi se hodně porušuje, DVPP se	Jasná personální politika, která se v zásadě dodržuje a podporuje	Jasná personální politika, vysoká podpora rozvoje učitelů a DVPP

				příkladá malý význam	včetně DVPP	
12	PRACOVNÍ PODMÍNKY PRO VÝUKU	Velmi špatné, neodpovídají zákonným normám	Špatné, 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 VZDĚLÁVÁNÍ	Neočekávají se dobré výsledky, nezájem	Nízké očekávání výsledku vzdělávání	Očekává se dosažení standardu	Očekává se dosažení nadprůměrných výsledků	Vysoké očekávání výborných a vynikajících výsledků výuky

Dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery (Kilmann, Saxton, Serpa a kol., 1985)

Děkujeme za vyplnění dotazníku.