

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Školský management

**Marcela Pavlová**

**VYTVÁŘENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY  
STŘEDISKA VOLNÉHO ČASU RÝMAŘOV  
A STŘEDISEK VOLNÉHO ČASU OKRESU BRUNTÁL**

**Development of organizational culture of Rýmařov  
leisure centres and centre of leisure in Bruntál district**

Bakalářská práce

Vedoucí práce : Mgr. Jana Vašátková, Ph.D.

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen literaturu a prameny v ní uvedené.

V Rýmařově dne 30. března 2010

Děkuji paní Mgr. Janě Vašátkové, Ph.D. za odborné vedení práce, za rady, podněty a připomínky, které mi poskytovala při zpracování bakalářské práce.

Děkuji všem zaměstnancům Střediska volného času Rýmařov, Střediska volného času Krnov a Centra Bruntál, členům zájmových útvarů a svým kolegům, se kterými jsem měla možnost problematiku své výzkumné práce konzultovat, za jejich trpělivost a morální pomoc.

## **Anotace :**

Cílem práce je zjištění současného stavu organizační kultury vybraných Středisek volného času okresu Bruntál a to v oblastech vzájemných vztahů, chodu středisek volného času a vyplnění kulturní mezery mezi skutečným stavem a stavem vytouženým. Objektem zkoumání je Středisko volného času Rýmařov, okres Bruntál, Středisko volného času Krnov Měďa a Centrum Bruntál. Teoretická část bakalářské práce vychází z dostupné literatury zabývající se managementem, kulturou, kulturou školy a kulturou školy v mezinárodní perspektivě. Dále je zde charakterizována problematika zkoumání kultury školského zařízení. Informace pro zpracování v praktické části byly čerpány z prohlídky prostor a vybavení Střediska volného času Rýmařov, Střediska volného času Krnov Měďa a Centra Bruntál, rozhovorů s řediteli, pedagogy volného času, členy zájmového vzdělávání. Dále byly využity písemné materiály jako je výroční zpráva středisek volného času, inspekčních zpráv, internetová prezentace středisek volného času a dotazníkových šetření.

Při hodnocení kultury školského zařízení byl použit dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery a minidotazník ke kultuře školského zařízení. V části návrhů byly zpracovány náměty na vyplnění zjištěné kulturní mezery.

V závěru práce jsou shrnuty poznatky získané dotazníkovým šetřením.

The aim of this work is a description of the current state of the organizational cultures of selected leisure-time center district Bruntál in areas of mutual relations, running leisure centers and fill the cultural gap between actual state and the longed-for. Object of research is a leisure center Rýmařov, District Bruntál, Center leisure Krnov Teddy and Bruntál Center. The theoretical part of the bachelor thesis is based on the available literature conversant the management, culture, school culture and school culture in an international perspective. There is also characterized dilemma of school culture facility. Informations for processing in the practical parts were taken from inspections of precinct and equipment Rýmařov leisure centers, leisure centers and Teddy Krnov Bruntál Center, interviews with directors, teachers free time, members of interest training. In addition, written materials were used as an annual report leisure centers, inspection reports, internet presentation leisure centers, and surveys. In assessing the culture of the school facility was used questionnaire Kilmann - Saxtonovy the cultural gap and smallquestionnaire the culture of the school facility. Under the proposals were drawn ideas to fill identified cultural gaps. The knowledges obtained by questionnaire's call down are summarized in the end.

## **Obsah**

<b>Úvod</b>	8
<b>I. Teoretická část</b>	10
<b>1 Vymezení pojmů</b>	10
1.1 Základní charakteristika kultury organizace	11
1.2 Silná a slabá kultura organizace	13
1.3 Hlavní prvky kultury organizace	15
<b>2 Kultura školy a školského zařízení</b>	17
2.1 Kultura školy z pohledu různých autorů	18
2.2 Kultura školy v mezinárodní perspektivě	21
<b>3 Typy kultury školy a školského zařízení</b>	24
3.1 Typy kultury podle Bushe	24
3.2 Typy kultury podle Handyho	25
<b>4 Prostředky kultury školy a školského zařízení</b>	27
4.1 Verbální symboly kultury školy a školského zařízení	27
4.2 Symboly chování	29
4.3 Vizuální symboly	30
<b>5 Diagnostika kultury školy a školského zařízení</b>	32
5.1 Změna kultury školy a školského zařízení	34
<b>6 Školská zařízení pro zájmová vzdělávání</b>	37
6.1 Pojem volný čas, volný čas dětí	37
6.2 Střediska volného času	37
6.3 Kultura středisek volného času	40
<b>II. Empirická část</b>	42
<b>7 Průzkum</b>	42
7.1 Charakteristika zkoumaných míst	42
7.1.1 Středisko volného času Rýmařov, okres Bruntál	42
7.1.2 Středisko volného času Krnov	45

7.1.3	Centrum Bruntál	46
<b>8</b>	<b>Metody a postupy použité při zpracování bakalářské práce</b>	<b>47</b>
8.1	Shrnutí získaných dat	48
8.1.1	Výsledky dotazníkového šetření u subjektu 1	49
8.1.2	Výsledky dotazníkového šetření u subjektu 2	66
8.1.3	Výsledky dotazníkového šetření u subjektu 3	76
8.1.4	Vyjádření kulturní mezery u subjektu 1, subjektu 2 a subjektu 3	86
	<b>Závěr</b>	<b>88</b>
	<b>Resumé</b>	<b>90</b>
	<b>Seznam literatury</b>	<b>91</b>
	<b>Seznam příloh</b>	<b>93</b>
	<b>Seznam zkratk</b>	<b>98</b>
	<b>Tabulky, grafy</b>	<b>99</b>

## Úvod

Téma závěrečné bakalářské práce jsem si zvolila, abych zjistila úroveň současného stavu kultury školských zařízení okresu Bruntál, jelikož pracuji ve Středisku volného času Rýmařov od roku 1996 jako pedagog volného času.

Každá organizace má svou vlastní kulturu. Tu by měli všichni její zaměstnanci respektovat. V moderní společnosti se stává nutností, aby vybrané kvality a dovednosti procházely napříč celou organizací. Jejich uplatňování pak vytváří tolik důležitý obraz o organizaci jako takové. Kultura organizace je souhrn všech faktorů, kterými se organizace prezentuje vně i uvnitř. Jsou to hodnoty, které daný zaměstnavatel uznává a prosazuje, a v neposlední řadě i způsob, jakým je komunikuje veřejnosti, svým zákazníkům i svým zaměstnancům. Pokud organizace dokáže hodnoty, které uznává, pojmenovat a přenést do praxe, stává se čitelnou jak pro své okolí, tak pro své zaměstnance. I když organizace svou kulturu nijak nepopisuje nebo nekultivuje, určitou kulturu – způsob jednání a chování - má vždy. Organizace musí víc než dříve dbát na to, aby se její zaměstnanci cítili dobře. Jen tak má šanci udržet si ty nejlepší. V budoucnosti nebude pracovní poměr určovat pouze tradiční vztah výkon – odměna. Přidávají se k nim psychologické, sociální, kulturní, tedy nemateriální výhody zahrnuté v pracovních smlouvách. Mnohé faktory se pak stanou motivací pro setrvání v organizaci jako účinný prostředek proti fluktuaci<sup>1</sup> zaměstnanců. Dalším důsledkem bude i to, že motivační programy přilákají i potenciální zájemce, kteří se rozhodnou opustit svého stávajícího zaměstnavatele.

Zdroje použité v této práci tvoří publikace našich autorů. Zabývají se managementem, sociologií řízení, pedagogickým ovlivňováním volného času, kulturou školy, interkulturálním managementem. Dále jsem čerpala ze sborníků, sběr dat ÚIV, časopisů prezentovaných v klasické formě i na internetu. Většina těchto zdrojů byla dostupná v Knihovně v Rýmařově. Další částí práce byla prohlídka prostor a vybavení Střediska volného času Rýmařov, Střediska volného času Krnov, Centra Bruntál, rozhovory s pedagogickými pracovníky, členy zájmových útvarů, vedením středisek volného času, hodnocení školského zařízení v inspekční zprávě ČŠI, organizační normy, internetové prezentace střediska volného času a dotazníková

---

<sup>1</sup> Fluktuace – stálá změna, pohyb, kolísání



šetření. Pro hodnocení kultury střediska volného času byl použit dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery (Kilmann, Saxton, Serpa 1978) a minidotazník.

V další části jsou vyvozeny závěry a navrženy náměty na zlepšení, které by měly přispět ke zkvalitnění vzájemných vztahů a kultury středisek volného času. Všechny návrhy jsou řešeny s ohledem na proveditelnost, realitu a přínos pro střediska volného času.

Při získávání informací přímo ve střediscích volného času mi byly vytvořeny dobré podmínky, jednání byla vstřícná, přátelská a korektní. Cílem bakalářské práce je zjištění a srovnání současného stavu organizační kultury vybraných středisek volného času a to v oblastech vzájemných vztahů, chodu středisek volného času a vyplnění kulturní mezery mezi skutečným stavem a stavem očekávaným v jednotlivých zařízeních. Výsledkem by měl být ucelený přehled o kultuře středisek volného času. Objektem zkoumání bylo Středisko volného času Rýmařov, okres Bruntál, Středisko volného času Krnov Méd'a, Centrum Bruntál a opatření.

## I. Teoretická část

### 1 Vymezení pojmů

Kultura - z lat. colere - vzdělávat, pěstovat; původně ve smyslu zemědělském ve vazbě na obdělávání půdy (agri cultura). Do nové perspektivy termín kultura uvedl Marcus Tullius Cicero (146-43 př.n.l.), když ve svých Tuskulských hovorech označil filozofii za „kulturu ducha“; odtud pak jeho následné užívání jako pojmu vymežujícího oblast lidského vzdělávání, tedy pojmu s výraznou hodnotící funkcí. V této poloze zůstává po celý středověk, novověk a kromě odborných kruhů až do současnosti. Tato koncepce kultury jako sféry pozitivních hodnot přispívajících ke kultivaci člověka a rozvoji společnosti je označována jako axiologická (hodnotící). Odlišná dimenze pojmu kultura, která později vyústila do moderního pojetí antropologického, se začala ustavovat na konci 18. století. Tuto koncepci anticipoval jako jeden z prvních Gustav Fridrich Klemm (1802-1852) ve svých Všeobecných kulturních dějinách lidstva. Konečný zvrat pak znamenalo vydání knihy „Primitivní kultura“ (1. vyd.1871) Edwarda Burnetta Taylora, ve které se objevuje první moderní antropologická definice pojmu kultura. Zároveň s ustavením pojmu se konstituoval i nový vědecký obor kulturní antropologie, jehož centrálním zájmem je právě tematizace kultury. I přes různost škol a směrů panuje jistá základní shoda v rozumnění kultury jako specificky lidské sféry reality resp. jako rodovému atributu lidstva, kterým se rod Homo odlišuje od ostatních bytostí. Antropologické pojetí kultury je nehodnotící a v tomto smyslu jsou její součástí všechny nadbiologické mechanismy a prostředky, kterými se společnosti adaptují na vnější přírodní prostředí. Kultura je tedy extrasomatická<sup>2</sup>, negenetická a je možno se jí učit. V užším smyslu se jedná o soubor artefaktů, regulativů, norem, idejí a vzorců chování sdílených členy určité společnosti. Jednotlivé prvky kultury jsou uspořádány do unikátních konfigurací tvořících vnitřně integrované relativně autonomní systémy označované jako kulturní vzory, které jsou důvodem odlišnosti jednotlivých kultur (viz. kulturní relativismus a determinismus).

---

<sup>2</sup> Extrasomatická - mimotělesná

## 1.1 Základní charakteristika kultury organizace

Uznání významu kultury organizace a vyznávání společných hodnot sahá do dávné minulosti. Více než před 2000 lety nabádal Perikles Athéňany, kteří válčili se Spartou, aby se drželi takových hodnot, které jsou vlastní demokracii: neformálnost komunikace, význam důstojnosti jednotlivců a povyšování na základě výkonnosti. Perikles si byl vědom toho, že společné hodnoty mohou znamenat vítězství nebo porážku. Pokud se nad tím zamyslíme, tyto hodnoty se příliš neliší od těch, které uznává mnoho organizací a firem v současnosti. Obecně většina zaměstnanců podporuje kulturu organizace, která jim umožňuje podílet se na rozhodování a najít si vlastní směr osobního růstu. Jsou raději hodnoceni podle určitých kritérií a ne na základě přátelských vztahů. Zaměstnanci potřebují volně komunikovat všemi směry, cítit důvěru a mít možnost uplatňovat podíl sebekontroly.

Každá organizace je chápána nejen jako výrobní, ale také jako sociální systém. Pfeifer, Umlaufová (1993, str. 19) uvádí, že „...firemní kultura je souhrn představ a přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“.

Armstrong (1999, str. 357) píše „...firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávané práce“. Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch organizace, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitroorganizační život.

Přes někdy i značně rozdílné teoretické přístupy k organizační kultuře lze formulovat některé její charakteristiky, které vyjadřují její pojetí, věcný obsah i možnost pragmatického uchopení managementem organizace (Bedrnová, Nový, 1994).

Kultura organizace nemá žádnou objektivní, materiální formu existence, která by stála mimo subjektivní rovinu vztahů a názorů konkrétních zaměstnanců organizace. Vždy jde o společně sdílené cíle organizace, sociální normy a sociální hodnoty, které vznikají a upevňují se dlouhodobým soužitím a vzájemnou interakcí a komunikací mezi zaměstnanci.

Kultura podniku a organizace je také silně ovlivněna hlavním předmětem činnosti, užívanými technologiemi a technikou. Jinou kulturu bude pravděpodobně vytvářet firma zabývající se obchodní činností, jinou kulturu bude mít organizace zabývající se výchovou

mladé generace. Svou kulturou se organizace stává čitelnější jak pro samotné zaměstnance, tak i pro vnější subjekty. Díky stabilní organizační kultuře je řada věcí v organizaci jasnější. Mezi organizační kulturou a výkonností organizace bývá silná vazba.

Kultura organizace označuje společné hodnoty a normy. Nejedná se o prostý souhrn či statistický průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání jednotlivce, ale o skupinový fenomén, který má výrazně sociální povahu.

Přední teoretik teorie a řízení a organizace E.H. Schein (1969, str. 38) rozeznává celkem tři úrovně podnikové kultury, a to souhrn určitých základních představ, sociální normy a standardy jednání a systém symbolů.

1. Hodnoty vyjadřují, co je v organizaci a pro organizaci důležité, co by měli uznávat a sdílet všichni zaměstnanci. Zpravidla se formují a vznikají s určitým časovým odstupem na základě přirozeného vývoje organizace, nebo jsou cílevědomě vytvářeny vedením podniku do určitých zásad, pravidel, postojů, např.: trvalý růst a rozvoj organizace, péče o zákazníky, péče o zaměstnance a jejich kvalifikační rozvoj, orientace na kvalitu, nepřetržité zdokonalování apod. Hodnoty jsou složky podnikové kultury, které musí zaměstnanci vnímat a sdílet spontánně, i když pro vnějšího pozorovatele jsou neviditelné.

2. Normy, které slouží k realizaci hodnot, vznikají na střední úrovni podnikové kultury. Jsou to nepsaná i psaná pravidla pracovního i společenského chování dlouhodobě vytvářená a prosazovaná managementem organizace. Poskytují návody, jak se mají zaměstnanci chovat, jak mají jednat, a vyjadřují, co od nich organizace očekává. Týkají se zpravidla takových oblastí chování a jednání jako např.:

- chování manažerů (vedoucích pracovníků) k pracovním týmům a naopak;
- etiky pracovního chování dodržování pracovní doby, kvality pracovního výkonu;
- hodnocení pracovníků;
- způsobů vedení a využívání pravomoci vedoucích pracovníků aj.;

Normy tvoří výchozí základnu pro nejvyšší úroveň podnikové kultury. Systém norem musí být přenosný na nové vnitropodnikové jednotky a musí být akceptován nově příchozími

pracovníky. Zaměstnanci je spoluvytvářejí a ovlivňují a pro vnější pozorovatele jsou částečně viditelné.

3. Symboly (artefakty) definované jako určité výtvořiny, které jsou součástí prostředí, v němž lidé pracují, jsou jednoznačně viditelné a cílevědomě konstruovatelné a vytvářejí povědomí o organizaci nejen u zaměstnanců, ale i u veřejnosti. Patří mezi ně např. název organizace a její logo, různá hesla, obřady a rituály, oblečení zaměstnanců, vybavení pracovišť aj.

## 1.2 Silná a slabá kultura organizace

Identita organizace vyjadřuje „osobnost organizace“, která se projevuje jejím designem, kulturou, chováním, komunikací a produkty a vnějším prostředím, je vnímána jako image organizace. Projevem identity je jedinečnost, osobitost, vnější odlišnost organizace. Prostřednictvím identity si vytvářejí zákazníci a veřejnost názor na organizaci a na její produkty. Identita je tím, jaká organizace je nebo chce být, a jejím obrazem je image. Příznivá image vytváří náklonnost zákazníků a veřejnosti k organizaci. Budování identity a image organizace je dlouhodobá záležitost a je významnou součástí podnikové strategie.

S členitějšími a diferencovanějšími organizačními strukturami může docházet k tomu, že ve vnitropodnikových organizačních jednotkách vznikají dílčí subkultury, které mohou do určité míry narušovat organizační kulturu celého podniku.

Organizační kultura školy, která jednotným způsobem výrazně prostupuje celou organizaci a všemi jejími organizačními jednotkami se označuje jako silná. Jejím protikladem je slabá kultura školy, při níž existují v různých částech organizace rozdílné subkultury, často protichůdné, pracovníci uznávají především odlišné normy, i když symboly zůstávají stejné.

Slabá kultura se projevuje v konfliktní zájmové diferenciaci zaměstnanců nebo v jejich fragmentaci<sup>3</sup> do konkurujících si skupin nebo i nízkým zájmem zaměstnanců o organizaci a společnou práci. Bush (1995) používá termín „balkanizovaná kultura“. I tyto konfliktní diferenciaci můžeme zaznamenat na našich školách. V těchto případech se ukazuje souvislost s efektivitou školy a dopad na ni. Ve slabých kulturách lidé ztrácejí čas tím, že se pokoušejí

---

<sup>3</sup> Fragmentace – rozpad, rozbití

zjistit, co a jak by mělo být uděláno. Jsou zde rozdílné názory na vyučování, vyučovací styly, disciplínu a kurikulum (Bush, 1995).

Silná podniková kultura je považována za pozitivní a přínosnou pro podnik. Je příznačná pro dlouhodobě úspěšné organizace, které její rozvoj cíleně řídí a neustále jí posilují v oblasti vytváření postojů, přesvědčení a hodnot, které jsou v souladu s dlouhodobými cíli a posláním organizace. Organizace se silnou podnikovou kulturou mají zpravidla přesně definovaný model osobnosti manažera a zaměstnance; při přijímání zaměstnanců uchazeče spíše odrazují tím, že jim zdůrazňují požadavky na vysokou pracovní náročnost; nově přijaté zaměstnance zařazují na nejnižší pracovní úroveň (funkci) bez ohledu na to, jakou má uchazeč kvalifikaci a na jaké pracovní místo byl přijatý; pracovníky hodnotí důsledně podle výsledků, které jsou rozhodující pro organizaci; neustále zdůrazňují nezbytnost ztotožnění se zaměstnance s hodnotami a cíli organizace a občas očekávají od zaměstnanců tzv. hrdinské činy (obětování vlastního volna aj.), které jsou dávány za vzor ostatním. Silná kultura organizace představuje určité společné návyky a vytváří tak specifický svět zaměstnanců organizace. Udává význam jednotlivých skutečností a událostí v organizaci a umožňuje snadnou orientaci ve vnitřních záležitostech organizace. Kultura organizace vytváří nejen interpretační rámec a společný kontext, ale poskytuje i poměrně jasná a všeobecně uznávaná kritéria pro veškeré rozhodovací procesy vedení organizace i zaměstnanců.

Silná kultura organizace se vyznačuje těmito znaky:

**Jasnost a zřetelnost**

Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně vyjadřovat, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou nepřijatelné.

**Rozšířenost**

Je nezbytné, aby všichni zaměstnanci byli s jednotlivými prvky dostatečně seznámeni, aby se setkávali s jejich existencí v běžném provozu organizace.

**Zakotvenost**

Vyjadřuje míru identifikace s jednotlivými hodnotami, vzorcem a normami jednání. Teprve tehdy, když se stane podniková kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny zaměstnanců, je možné hovořit o tom, že je silná (Šigut, 2004).

Silná, zřetelná kultura organizace výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a současně spoluvytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář organizace, která je nezbytná pro získání vlastní identity ve vztahu k veřejnosti.

Z výše uvedených důvodů by měly být hlavní zásady organizační struktury všem zaměstnancům dobře známy, současně být použitelné pro vzájemnou interakci a komunikaci, být funkční ve smyslu podpory skupinových cílů i cílů jednotlivců, být vhodné pro podporu žádoucí hierarchie a v neposlední řadě být zaměstnanci přijaty jako přirozená, účelná a žádoucí součást života organizace. Jen při dodržení všech těchto podmínek můžeme hovořit o silné kultuře organizace, která bude mít pozitivní důsledky na organizaci jako celek. Příliš silná kultura organizace však může skrývat i některé hrozby : „tendence k uzavřenosti systému, trvání na tradicích a nedostatek flexibility, blokáce nových strategií, vynucování konformity za každou cenu, složitá adaptace nových spolupracovníků“ (Nový, 1993).

Teze, že silná podniková kultura může výrazně podpořit řídicí systémy, řídicí procesy a rozhodování v podniku, je v mnohých firmách potvrzená praxí. Je však nutné si ve světle nedostatků silné podnikové kultury uvědomit i meze, na které může silná podniková kultura narazit a stát se blokátozem žádoucích změn v systému řízení podniku.

Můžeme se také setkat s pojmy zdravá nebo nemocná kultura. Jejich odlišení lze vysledovat v názorech a postojích shrnutých do pěti základních oblastí : vztah k okolí, vztah pravdy a skutečnosti, charakter lidské povahy, charakter lidské činnosti, charakter lidských vztahů. Za měřítko zdravotního stavu se považuje připravenost lidí v organizaci na krizi, to zda jsou schopni a ochotni se vyrovnat s problémem či přímo s krizí (Mikušová, 1999).

### **1.3 Hlavní prvky kultury organizace**

Podle Armstronga lze organizační kulturu charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů (lidských výtvorů), pracovníky je vnímána v podobě organizačního klimatu a ovlivňuje organizační strategii, strukturu systému a zároveň je také jimi ovlivňována (Armstrong, 1999).

Na základě vnějších a vnitřních projevů organizační kultury lze charakterizovat hlavní prvky organizační kultury. Jsou to :

**a) Normy chování** – nepsaná pravidla, kterými se jednotlivci i skupiny řídí. Normy se tvoří v procesu vzájemných interakcí. Představy, hodnotový systém a vzory jednání se rozvíjejí cílevědomě nebo živelně. Působí jako normativní faktor, který upravuje a sjednocuje jednání zaměstnanců. Vytvářejí vnitřní klima, styl řízení, způsob spolupráce zaměstnanců mezi sebou i s vedoucími pracovníky, zároveň odrážejí i jejich postoj k organizaci (motivovanost, dynamiku, spolupráci apod.).

**b) Klíčové hodnoty** – bývají ovlivňovány názorem vedení a reprezentují základní přesvědčení pracovníků o tom, co je dobré a co je špatné pro organizaci. Očekává se, že budou plně akceptovány.

**c) Styl řízení a vedení** – způsob, jakým řídicí pracovníci na všech úrovních dosahují výsledky v součinnosti se svými spolupracovníky, způsob uplatňování autority, způsob reagování na chyby pracovníků, podporování kooperace nebo rivality, snadnost nebo obtížnost kontaktu a komunikace podřízených s nadřízenými.

**d) Role** – určují způsob chování v zastávané pozici. Pracovník si takové chování musí osvojit, aby byl akceptován ostatními členy organizace.

**e) Organizační struktura a členění** – vystihuje stupeň pružnosti a nepružnosti, které připouští organizační struktura, určující formální a neformální způsoby výměny informací. Struktura umožňující vytváření pracovních týmů velmi napomáhá neformální výměně informací.

**f) Tradice** – novým zaměstnancům je firemní kultura předávána a zprostředkována v průběhu jejich pracovní a sociální adaptace. Existují i jiné formy předávání, např. podnikový časopis, výcvikové programy aj. (Lukášová, Nový, 2004).



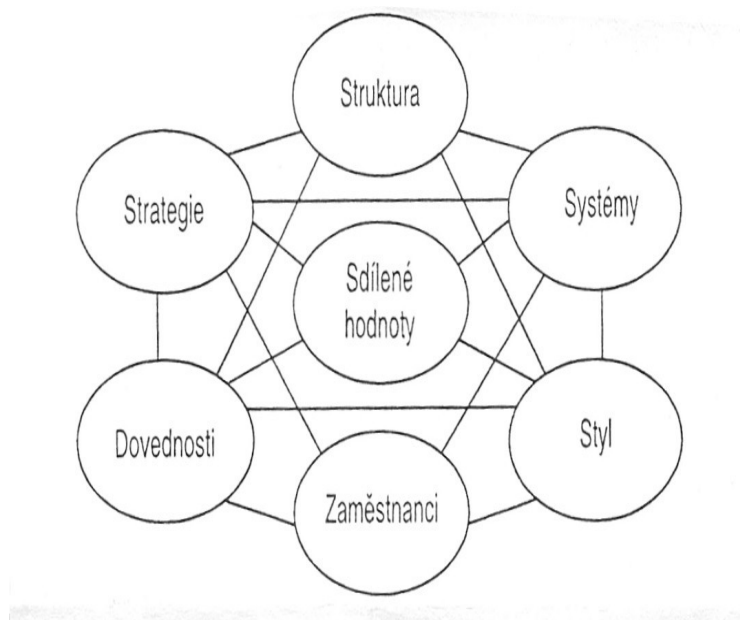
## 2. Kultura školy a školského zařízení

Management svým zaměřením a snahou systematicky a cílevědomě pracovat se skupinami lidí ovlivnil pojem kultura školy snad nejvýrazněji v obsahu pojmu a v kontextu práce s ním.

Model kultury organizace, pojetí firmy Mc Kinsey.

Snad nejznámějším modelem je pojetí “7S” firmy Mc Kinsey, které je využíváno v řadě učebnic managementu a marketingu. Model lze interpretovat i z pohledu tvrdých a měkkých prvků řízení.

Model kultury organizace firmy Mc Kinsey dle Kotler (2001)



Sdílené hodnoty, které představují podnikovou kulturu, má tento model uprostřed.

Horní část modelu patří do tzv. Tvrdých prvků řízení (někdy označované jako hardware):

Struktura = schéma organizační struktury, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, způsob rozdělení a integrace úkolů, formální delegování pravomoci a odpovědnosti.

Strategie = soustava činností a opatření k dosažení trvale dobrých výsledků.

Systémy = procesy a postupy při každodenní práci, včetně psaného kodexu chování.

Dolní část modelu patří do tzv. měkkých prvků řízení (označené jako software) :

Dovednosti = sdílení, neformální komunikace a spolupráce (některé školy dosahují nadprůměrné výsledky s lidmi s průměrnými schopnostmi).

Spolupracovníci (zaměstnanci) = lidé v podniku, respektive struktura lidí, tým, podpora kvalifikace aj.

Styl = způsob chování managementu, hospodaření s časem, zaměření na lidi a úkoly, společný způsob chování a jednání ve škole.

## **2.1 Kultura školy z pohledu různých autorů**

Výchovné a vzdělávací výsledky školy, spokojenost učitelů, jejich duševní a fyzické zdraví ovlivňuje její kultura. Kultura školy je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.

Kultura školy a školského zařízení je zde zjednodušeně považována za synonyma označující jednu a tu samou skutečnost pojmů podniková kultura, organizační kultura, firemní kultura, kultura instituce. Také pojem kultura školy a školského zařízení byl na počátku 90. let minulého století v našich podmínkách v oblasti školského managementu téměř neznámý.

O kultuře školy, školského zařízení se hodně hovoří v souvislosti s reformou vzdělávání, pedagogickými inovacemi, autonomií, rozvojem škol a školských zařízení. Stejně jako různé podniky a firmy, tak i školy a školská zařízení mají vlastní kulturu, která je určována individuálními hodnotami, zkušenostmi a normami, které každá jednotlivá osoba do ní vnáší. Výrazné odlišnosti škol a školských zařízení nejsou zaznamenávány v oblasti materiálního vybavení, ale především charakterem vnitřního prostředí. To znamená, že školy a školská zařízení jsou tvořena lidmi, její činnosti jsou zaměřeny na lidi. Kultura školy a školského zařízení má těsný vztah k řídicím procesům a značný vliv na kvalitu vzdělání.

V oblasti zkoumání kultury školy jsou různé přístupy, ve kterých je zpracována celá řada různých definic a konceptů (Světlík, Vernooijová, Jakubík, Kanterová, Mareš, Pol, atd. Kulturou školy se v České republice aktuálně zabývají Eger, Jakubíková, Pol aj., Světlík, Walterová atd.). K uchopení fenoménu kultura školy lze vysledovat dva základní přístupy jmenovaných odborníků. Buď vycházejí z poznatků managementu (a marketingu) a pokoušejí se o aplikaci do školního prostředí, nebo vycházejí ze snahy uchopit kulturu školy jako pedagogický pojem.

Podle objektivistického přístupu je kultura chápána jako jedna z objektivně daných skutečností, které utvářejí celkovou realitu. Její funkcí je integrovat všechny prvky struktury školy, zajistit jednak stabilitu systému, jednak chápání jeho identity zaměstnanci školy i vnějšími pozorovateli. Z tohoto pohledu je pak pojímána jako jedna ze součástí, a to jako rovnocenný prvek vedle materiálního vybavení, stylu řízení, způsobu motivování zaměstnanců atd.

Interpretativní přístup vychází z předpokladu, že kultura školy je něco daleko hlubšího než jen to, co je zvenčí identifikovatelné a měřitelné. Podle tohoto pojetí není kultura školy dána předem, neustále se utváří, mění a upravuje v různých podáních, která se vynořují ve vzájemných sociálních subjektech uvnitř školy. Smyslem kultury je potom pochopení jevů a procesů. Znamená to také, že každým svým rozhodnutím a způsobem, jakým ho dále tlumočíme žákům i rodičům a jak je jimi chápáno a přijímáno, tvoříme kultura školy.

Jakubíková (Eger, 2002) definuje kultura školy jako vnitřní fenomén, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.

Walterová (2001) vymezuje kultura školy jako pojem, který zahrnuje klima školy, styl vedení lidí, soudržnost při uplatňování společenských strategií, pedagogickou koncepci, definování rolí lidí ve škole, mezilidské vztahy, motivující faktory, fyzické prostředí školy a její image.

Tým Pola (Pol aj., 2005) se zabýval fenoménem kultura školy v rámci tříletého výzkumného projektu GAČR<sup>4</sup> „Kultura české školy a strategie jejího rozvoje“. Docházejí k názoru, že jádro pojmu kultura školy se nachází v hodnotách a normách a kultura školy se vždy týká lidí, kteří jsou se školou v úzkém vztahu.

---

<sup>4</sup> GAČR – Grantová agentura České republiky

Světlík s odkazem na zahraniční autory (Beare, Galdwell, Hofstede, 1991) přináší definici kultury blízkou antropologickému pojetí pojmu „kultura“, definuje kulturu školy jako svébytný skupinový fenomén, který vyjadřuje nadindividuální systém hodnot a norem celého sociálního systému. Tyto společně sdílené hodnoty, normy a vzorce chování determinují způsoby jednání lidí, vzájemnou interakci a otisky prstů, které za sebou zanechávají.

V kultuře každé školy a školského zařízení existují určité rozpoznatelné vlastnosti, které mohou ovlivňovat její podstatu a kvalitu. Citlivé zdůraznění některých znaků, taktické přizpůsobení se jiným či ovlivňování změny některých z nich může vést k vytvoření konstruktivní kultury školy a školského zařízení, které přinese prospěch studentům, učitelům, rodičům, členům zájmových útvarů i veřejnosti.

Schéma systému kultury školy (Světlík 1995, Jakubíková 1998)

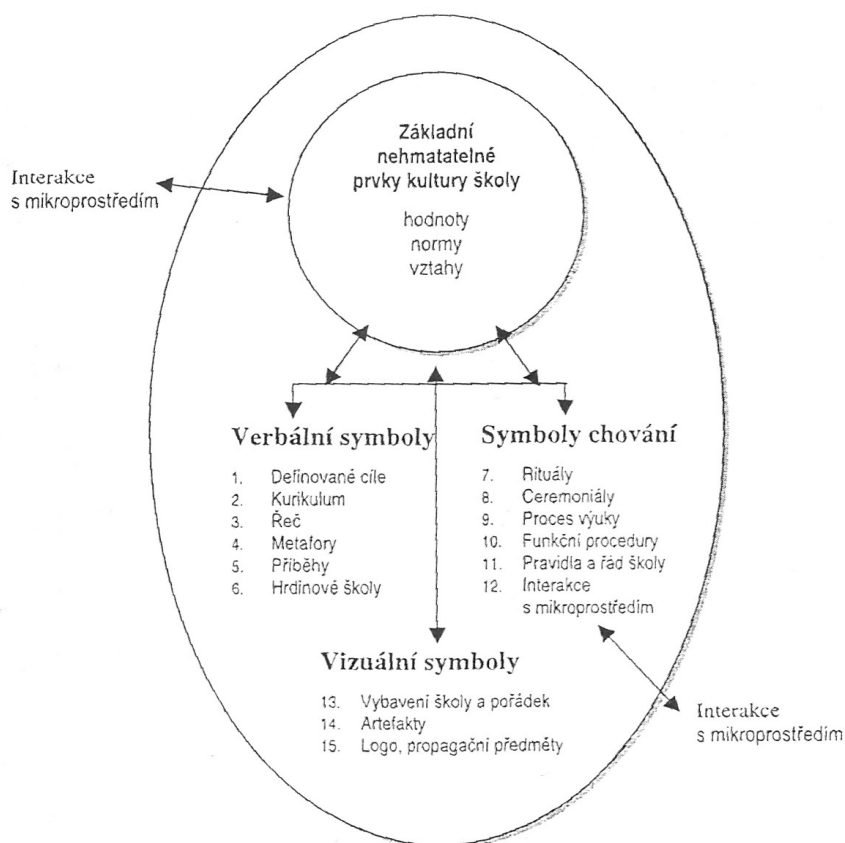


Schéma Systém kultury školy znázorňuje dvě základní kategorie znaků, které jsou komponenty kultury školy a školského zařízení. Jsou to jednak nehmateriální, nemateriální stránky kultury, kterými jsou uznávané a sdílené hodnoty a normy školy a školského zařízení.

Dalšími znaky, které jsou již více viditelné, jsou symboly kultury školy a školského zařízení, které existují v každé organizaci v podobě verbálních symbolů, určitého symbolického jednání či v podobě vizuálních symbolů.

Mezi nehmateriálními a viditelnými znaky kultury nejsou žádné výrazné hranice, tyto elementy jsou v neustálé dynamické interakci. U silné a koordinované kultury školy a školského zařízení by měla existovat shoda mezi nehmateriálními komponenty kultury a jejími materializovanými symboly, což znamená shoda mezi hodnotami a normami školy a školského zařízení a jejich skutečnou manifestací vůči vnějšímu prostředí. Tyto symboly totiž patří mezi základní činitele tvořící prestiž a image školy a školského zařízení.

Najít pojem kultura školy je složité a podoba tohoto pojmu je zatím velmi nejasná. Obsahově čerpá pojem kultura školy především z pojmu kultura a specificky pak z pojmu kultura organizace (firmy, podniku). Pojem kultura školy se vymezuje na základě analogie. V pojmu kultura jsou klíčové především hodnoty a normy. Ty se tak promítají do vize školy a školského zařízení, tradují se v rituálech a ceremoniích, bývají vyjádřeny symbolicky, promítají se do chování lidí ve škole i mimo ni, prostupují všemi dalšími aspekty školy a školského zařízení a vzájemně je spojují. Kultury jednotlivých škol se však od sebe vzájemně liší tak, jak se liší lidé v nich i podmínky, za kterých fungují.

## **2.2 Kultura školy v mezinárodní perspektivě**

Zahraniční autoři poukazují na význam kultury pro rozvoj školy pro to, co se vnímá jako efektivita školy, zdokonalování práce škol, pro možnosti školu poznávat a (případně) měnit. Poznatky zahraničních autorů navíc podtrhly význam vztahu vnější kultury a kultury každé školy.

Monica Gather Thurler (Univerzita v Ženevě, Švýcarsko) uvažuje o kultuře školy jako o fungování školy, jako o systému kolektivní a organizované činnosti. Kulturní perspektivu má za určující pro úspěch inovací, změn, ukazuje kulturu v její statické i dynamické podobě jako konzervativní, stabilizující i změny vnášející jev. Všimá si komplexnosti s věcí souvisejících kategorií a procesů. Upozorňuje na to, že nevíme vše o mechanismech řízení kultury, které by vedly ke změnám žádoucím směrem, a současně zdůrazňuje, že je již naléhavé tento stav změnit.

Justina Erčulj (Centrum pro vzdělávání vedoucích pracovníků, Lublaň, Slovinsko) vnímá (žádoucí) kulturu jako sdílení, společné udržování. Empiricky dokládá to, co se běžně traduje, ale s čím lidé z vedení škol ne vždy počítají – ve škole existuje několik kultur. Zvláště si pak všimá prostoru, který objevuje mezi dvěma rozmanitými až protichůdnými kulturami ve škole, je to prostor shody a prostor pro vzájemnost. Právě v něm vidí potenciál rozvoje kultury školy. Není však snadné takový prostor identifikovat a využít pro dobro věci – strategie se nacházejí obtížně.

Paul Mahieu (Univerzita v Antverpách, Belgie) chápe kulturu školy v kontextu vztahu vnějšího a vnitřního světa škol, ve vztahu se stabilitou a změnou. Výrazněji si všimá vztahu globalizace a kultury a v této souvislosti zdůrazňuje paradigmatické proměny ve vztahu k organizační kultuře a rozvoji. Organizační kultura jej zajímá jako faktor vnějšího prostředí, metafora, systémová proměnná ideologie. Ve vztahu ke školám a kultuře a ke kultuře školy tak opět naznačuje mnohoúrovňovost zacházení s kulturou školy a některé prostředky pro možnosti řídit její kulturu.

Štefan Harkabus (Metodicko-pedagogické centrum, Banská Bystrica, Slovensko) nahlíží na kulturu školy jako na velmi významnou proměnnou pro efekt učení, vyučování a vzdělávání. Zdůrazňuje v jejím jádru především hodnoty, nechává přemýšlet o dilematech souvisejících se svobodou člověka, smyslem života. Ze zajímavého pohledu do dichotomicky<sup>5</sup> rozkročené situace škol, typické (nejen) pro Slovensko, lze opět, byť v jiném kontextu,

---

<sup>5</sup> Dichotomicky - dvojdielné

vyvodit relativní trvalost základních hodnot. Navzdory vnějším proměnám má kultura dvojí potenciál. Z hlediska změny jsou tedy kultura a kultura školy jevy ambivalentními<sup>6</sup>.

Yin Cheong Chenga ( Pedagogický institutu v Honkongu, Čína) v textu o typologii kultury školy zdůrazňuje vztah mezi mnohoúrovňovým sebeřízením a výkonem školy na třech místních úrovních – individuální, skupinové a organizační. Autor v empirickém pojednání ukazuje na kulturní profil školy, kde sebeřízení je považováno za silné, a na kulturní profil školy, kde je tomu naopak. Charakteristiky strukturace řídicích úrovní mohou vyvolávat rozmanité diskuse, ale ve vztahu ke kultuře školy a jejím projevům je považujeme za zajímavé.

Masoud Hosseinchari (Univerzita v Šírázu, Írán) zdůrazňuje některé obecné rysy kultury iránských škol. Ve své empirické sondě se pak zaměřuje na hlavní oblasti chodu školy (zajímavé již jejich výběrem) a na jejich kulturu. I on rozlišuje obecnou kulturu (vnější) a kulturu konkrétní školy, uznává jejich vzájemný vztah. V jeho výzkumné perspektivě jsou explicitně přítomni žáci. Autor také jasně ukazuje na to, co významně ovlivňuje kulturu školy.

Gunnar Berg ( Univerzity v Uppsale a v Dalarně, Švédsko) zdůrazňuje směřování kultury a kulturu jako metodu a aktivní nástroj při každodenní činnosti škol. Za klíč k poznání a první krok k rozvíjení kultury školy považuje kulturní analýzu. Berg ukazuje na „prostor k využití“ - uvažuje o rozvoji školy – institucí a škol – organizací jako o věci objevování a dobývání akčního prostoru.

---

<sup>6</sup> Ambivalentními – dvojstranný, dvojsmyslný

### 3 Typy kultury školy a školského zařízení

Firemní kultura je věcí každé organizace, je věcí maximálně individuální, osobitou a vzpírající se jakýmkoliv škatulkám, nevhodnou pro kategorizaci. Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má však i svůj praktický pozitivní význam, neboť představuje jakýsi ideální model, ke kterému je možné se přibližovat nebo kterému je naopak třeba se vyhnout.

#### 3.1 Typy kultury podle Bushe

Bush ve své typologii spojuje organizační a filozofické elementy a hovoří o následujících kulturních modelech:

**a) Formální model** kladoucí důraz na strukturu a systém. Hlavní důraz je kladen na naplnění jasně definovaných cílů a úkolů v souladu s vnitřní strukturou organizace. Jedná se o byrokratickou kulturu s jasně definovanými cíli, dělbou práce, pravidly a směrnici a pevnou autoritou ředitele.

**b) Kolegiální model** je založen především na konsensu a spolupráci. Vychází z neformální autority odborníků a existujících, i když nepsaných hodnot, které jsou sdíleny a akceptovány pracovníky školy a školského zařízení. Tento model je na jedné straně označován jako optimální v prostředí školy a školského zařízení, na straně druhé jako příliš idealistický a ne příliš reálný.

**c) Politický model** odráží mikropolitické poměry uvnitř školy a školského zařízení. Je založen na vymezení moci formální i neformální mezi jednotlivcem nebo mocenskou skupinou ve škole a školském zařízení. Soustřeďuje se spíše na uspokojování zájmů určitých skupin než naplnění cílů celé školy a školského zařízení (ty jsou víceméně formálně a neurčitě definovány). Běžné jsou zájmové konflikty uvnitř vzdělávací instituce, vyjednávání a boj o moc. S tímto modelem se spíše setkáme na vysoké škole než na škole základní nebo střední.



**d) Subjektivní model** klade hlavní důraz na zájmy a potřeby jednotlivce uvnitř školy a školského zařízení spíše než na zájmy celé školy a školského zařízení. Škola nepředstavuje pro každého učitele stejnou realitu, každý z nich přizpůsobuje svou angažovanost, výkon a loajalitu svým představám a potřebám. Vnitřní struktura není dána formálním organizačním schématem školy, ten je založen především na interakci jejích členů.

**e) Model nejistoty** je možné charakterizovat nejasností cílů a poslání školy a školského zařízení. Fungování školy a školského zařízení je založeno na nestabilitě a obtížné předvídatelnosti. Mezi charakteristické rysy kultury školy a školského zařízení patří tedy nevyjasněnost jejích cílů, postupů a procesů včetně vzdělávacích (což vede k imitaci minulých zkušeností nebo nahodilosti) a nestabilní participací pracovníků na aktivitách školy a školského zařízení jednak v objemu času, který pro školu a školské zařízení věnují, jednak v jejich úsilí.

### **3.2 Typy kultury podle Handyho**

Jiný pohled na typy kultury organizace poskytuje kritérium směru, kterým se nejvíce upínají snahy v organizaci. Handy uvádí čtyři možné typy kultury školy :

#### **a) Klubová kultura**

Můžeme ji přirovnat k pavoučí síti, ve které na základě neformální sítě vlivu a sympatií skupiny lidí je podporována vize ředitele školy a školského zařízení. Komunikační kanály jsou krátké a neformální, moc je silně centralizována. Proto je někdy tento typ kultury nazýván mocenským. Vše je založeno na důvěře a výběru těch správných lidí, kteří do této rodiny zapadnou. Síla této kultury spočívá ve schopnosti rychlé reakce na vznikající potřeby, slabostí je závislost na řediteli školy a školském zařízení a malá samostatnost. Tato kultura rovněž často kopíruje všechny nedostatky příslušného ředitele. Často se s ní setkáváme v případě malých škol, u škol velkých přestává být funkční.

#### **b) Kultura rolí**

Kultura zaměřená na role upřednostňuje respektování norem, pravidel, zveřejněných postupů a procedur. Nepřeje improvizaci a pružnosti, bývá však průhledná a chování organizace žijící touto kulturou lze snadno odhadnout i za krizových okolností. Celá organizace má tvar

pyramidy; čím vyšší úroveň, tím méně lidí je v ní zařazeno. Slovo „role“ vyjadřuje způsob jednání, jaký se očekává od člena každé pozice. Kultura zaměřená na role zdůrazňuje konformitu vůči očekávání.

#### **c) Kultura založená na úkolech**

Vychází z pružné sítě reagující na nutnost plnění jednotlivých úkolů, projektů. Skupiny podílející se na jejich plnění se mění podle vznikajících nových zadání, jsou zde však zřetelná silnější spojení a vztahy v případě některých osob a slabší v případě jiných. Formální hierarchie hraje v případě této kultury malou roli. Její silnou stránkou je flexibilita a rychlost odezvy na nové a neočekávané úkoly, které musí škola a školské zařízení řešit.

#### **d) Kultura zaměřená na jednotlivce**

Je nejméně běžnou školní kulturou, i když na řadě škol a školských zařízení se můžeme setkat s jejími náznaky nebo prvky. Kultura klade důraz na individualitu jednotlivých pedagogů a podporuje tzv. talenty nebo hvězdy školy a školského zařízení. Jejich spojením vznikají osobnosti školy a školského zařízení, které hrají významnou roli ve fungování školy a školského zařízení.

## 4 Prostředky kultury školy a školského zařízení

Rozhodujícím prostředkem podnikové kultury jsou symboly. Symbol je znak mající komplexní komunikativní (významový) obsah snadný k pochopení. Může mít ideální i materiální podobu (mýty, historiky, ceremoniály, obřady, rituály, projevy úcty, logo, schémata, organogramy<sup>7</sup>, vyznamenání, materiální odměny, vybavení pracoviště, architektura a další symboly). Představuje základní element i nejjednodušší komunikaci, která bez jeho obsahového a významového pochopení všemi účastníky není možná. Pro podnikovou kulturu jsou důležité :

### 4.1 Verbální symboly kultury školy a školského zařízení

**a) Řeč** jako přirozený nástroj lidské komunikace je považována současně za rozhodující prostředek zprostředkování norem a hodnot podnikové kultury. Řeč a podniková kultura jsou neoddělitelné, a to zvláště v podobě vyprávění příběhů a historek.

**b) Kurikulum školy** je pojem, který je často redukován pouze na pojem studijního plánu školy. Je to však pojem širší, který kromě předmětů obsažených v učebním plánu a jejich hodinové dotace zahrnuje i aktivity mimo vyučování, možnosti kulturního, sportovního či jiného vyžití, úkoly a domácí přípravu žáků a studentů na výuku atd. Tuto část, kam patří takové aktivity školy jako exkurze, výlety, maturitní večírky, plesy, sportovní utkání, školní divadelní představení, lyžařské kurzy atd., označujeme jako neformální kurikulum. Do pojmu skrytého kurikula můžeme zahrnout klima školy, vztahy mezi učiteli a žáky, vztahy mezi školou a jejími partnery, vztahy školy s ostatními subjekty vzdělávací soustavy atd. Neformální či skryté kurikulum má nesmírný význam nejen pro uspokojení potřeb žáků a jejich celkovou spokojenost ve škole, ale i pro vnímanou hodnotu školy a v neposlední řadě působí i na kvalitu i vzdělávací funkce.

### c) Historiky, příběhy

Historiky, příběhy a nejrůznější vyprávění jsou „přikrášlené zprávy" o minulých událostech v organizaci, kterým se v organizaci přikládá mimořádný význam. Je to vždy

---

<sup>7</sup> Organogramy – firemní struktury

forma určitého propojení minulosti organizace s aktuální situací a s implicitním<sup>8</sup> imperativem do budoucnosti.

Slouží pro přenos kultury (časově i místně) a nejvíc jde o takovou formu komunikace, která má větší přesvědčovací sílu než různé explicitní formy ovlivňování. Pro tvorbu příznivé image je bezpodmínečně nutné, aby všichni pracovníci školy a školského zařízení prezentovali organizaci kladně - v pozitivním světle. Je velice špatné, pokud na veřejnost „prosakují“ negativní informace o škole, školském zařízení navíc zkreslené, které dalším a dalším předáváním jsou zkreslenější a zkreslenější, stávají se z nich fámy a je velice těžké je následně vyvracet. Je proto nutné, aby vedení školy mělo nástroje k tomu, aby si zjišťovalo postoje veřejnosti ke škole a školskému zařízení a také to, na jakých základech jsou tyto postoje tvořeny. Ideálním stavem je provádět výzkum těchto názorů, který často odhalí nečekané výsledky, a na základě těchto výsledků ovlivňovat veřejnost směrem, který škola a školské zařízení potřebují k vytvoření příznivé image.

#### **d) Mýty**

Mýty jsou dalším symbolem - a tedy i prostředkem - k objasnění norem a hodnot podnikové kultury. Výraz „mýtus“ označuje skutečnost, že tato myšlenková schémata nemají ve všech směrech racionální základ. Spíše jde o lidové teorie, jejichž obsah je silně subjektivní. Víra a vnitřní přesvědčení zde hrají větší roli než vědění. Proto je lze velmi těžko objektivně evidovat, tím spíše pak je nelze změnit racionální a logickou argumentací nebo empirickým přezkoušením. Jde o určitý způsob uvažování odrážející existující normy a hodnoty organizace, který má bezprostřední souvislost s jednáním spolupracovníků.

Mýty v souvislosti s podnikovou kulturou mohou a mají plnit některé důležité funkce, a to zejména funkci selektivní, to znamená, že umožňují vybírat z možných variant jednání. Druhou funkcí je funkce manifestační, která zvýrazňuje zvolenou variantu, třetí je návod k jednání, kde mýtus poměrně přesně určuje, co a jakým způsobem - pokud nastane shodná situace - zde plní funkci určitého neformálního předpisu.

---

<sup>8</sup> Implicitní - zahrnutý, obsažený

## 4.2 Symboly chování

Vedle verbálních symbolů mají velký význam pro vyjádření kultury školy a školského zařízení i symboly chování.

Primárním posláním školy je poskytovat vzdělání. Vzdělání je uskutečňováno především v procesu výuky. To, jakým způsobem výuka probíhá, jaká je filozofie vyučovacího procesu v příslušné škole, vyjadřuje kulturu školy nejen navenek, ale je i jedním z nejdůležitějších komponentů této kultury.

Vedle verbálních symbolů mají mimořádně velký význam pro utváření, upevňování a zejména pro časoprostorový přenos kultury školy a školského zařízení slovně symbolická jednání neboli symbolické artefakty jednání. Jde především o rituály, ceremoniály a obřady. Každý z nich má značný praktický význam, v podnikové realitě je však složité vzájemně je od sebe odlišit.

### a) Rituál

Rituálem rozumíme určitý typ zvyků a obyčejů, který má na určitém místě a v určitém čase zcela konkrétní význam. Rituály zde můžeme rozdělit do dvou rovin. První rovina probíhá na úrovni celé školy, jedná se o rituály týkající se pracovníků školy - to je například vyznamenávání nejlepších pracovníků, odchod do důchodu apod. - nebo žáků školy - zde je to například každoroční vyřazování maturantů, vyhlášení talentů roku v nejrůznějších oblastech (matematika, cizí jazyk, technika, umění...). Druhá rovina rituálů probíhá na úrovni jednotlivých tříd školy, kde si postupem let třída vytváří své specifické rituály, které však končí s odchodem žáků ze školy. Rituály jsou značně formalizovány, institucionalizovány a v určitém čase se stále opakují. Samy o sobě jsou symbolem, avšak v jejich rámci jsou používány další symboly, kterými se vyjadřují a definují zcela konkrétní sociální vztahy. V každém případě potvrzují a upevňují dosud platné stávající mocenské struktury a vedou ke stabilizaci existujících podnikových norem a hodnot. Ne náhodou dochází při změně podnikové kultury v první řadě k odmítnutí původních a konstituování nových forem rituálů.

## **b) Ceremoniál**

Obdobná charakteristika, jaká platí u rituálů, platí pro ceremoniály, které na rozdíl od rituálů slouží navíc k uvolnění emocí a které mají tudíž méně formální podobu. Jde o oslavy výročí založení školy a školského zařízení, poslední zvonění, akademie, oslavy vánočních svátků, Nového roku apod.

## **4.3 Vizuální symboly**

Pro běžného návštěvníka školy a školského zařízení jsou vizuální symboly nejvíce viditelnými a často nejsnáze pochopitelnými projevy kultury školy a školského zařízení. Například budova školy nebo školského zařízení, její architektura, vnitřní vybavení a prostředí vytváří okamžitý a často dlouho přetrvávající dojem. V případě mnoha škol a školských zařízení se jejich kultura projevuje i ve formě artefaktů. Mohou to být školní noviny, panely a nástěnky dokumentující na fotografiích či v heslech minulý i současný život školy a školského zařízení. Některé školy a školská zařízení využívají ke komunikaci s veřejností i různých propagačních předmětů - triček, deštníků, propisovacích tužek atd. Všechny tyto vizuální symboly jsou malými částechkami výsledné mozaiky projevů kultury školy a školského zařízení.

Školy a školská zařízení používají na svých dopisních papírech či jiných dokumentech školy a školského zařízení znak či logo.

Logo je grafickým vyjádřením hodnot, charakteru a orientace školy a školského zařízení. Vyjadřuje základní myšlenku, kterou o škole a školském zařízení chceme sdělit našim žákům, členům zájmových útvarů, jejich rodičům a veřejnosti vůbec. Zde je opět nutné definovat, jak se má logo „tvářit“ - zda má být veselé, hravé, nebo působit seriózním dojmem. Mělo by být jednoduché, esteticky působivé a nezaměnitelné se znaky ostatních organizací. Jeho součástí mohou být i iniciály názvu školy a školského zařízení.

Velmi důležitými symboly z řady těch, které formují a interpretují podnikovou kulturu organizace, jsou ty, které vyjadřují sociální postavení pracovníka. Jsou to tzv. statusové symboly, jež je možno zařadit někam mezi symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy (označení některých funkcí, vizitky, velikost a vybavení kanceláře, služební automobil, mobilní telefon nebo finanční odměna umožňující vyšší životní standard, nejrůznější tituly, např. nejlepší pracovník organizace).

Organizační kultura je důležitý faktor při vnímání školy a školského zařízení veřejností. Zde je důležité uvědomit si, že veřejnost vnímá i sebemenší zdánlivé detaily, jako je to, jak pracovníci školy, školského zařízení hovoří o škole a školském zařízení, jaké jsou vztahy mezi učiteli a žáky, pedagogy volného času a členy zájmových útvarů atd. Při tvorbě organizační kultury je třeba jasně definovat pravidla, se kterými musí být seznámeni všichni pracovníci školy a školského zařízení, aby se jimi mohli následně řídit.

## 5 Diagnostika kultury školy a školského zařízení

K metodice zkoumání kultury školy a školského zařízení patří analýza, audit a diagnostika. Metodikou se označuje souhrn přístupů (metod a technik), které se používají při akumulaci a systematizaci empirického materiálu.

Analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností nějakého předmětu, jevu, nebo činnosti, tedy i kultury školy (Petráčková, Kraus, 1995).

Audit je zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování organizace, tedy i školy, jejích cílů a zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování se záměrem identifikovat problémové okruhy, příležitosti a hrozby a doporučit plán činností směřujících ke zdokonalení a zefektivnění procesu realizace zvolené strategie jako dominantního východiska a předpokladu pro zabezpečení její dlouhodobé prosperity (Tomek, 1998).

Diagnóza znamená rozbor příčin nějakého jevu, podstatou je správné sledování jeho stavu. Jde o proces porozumění tomu, jak organizace v současnosti funguje a poskytuje informace, které jsou nutné ke kvalitnímu výkonu organizace i k procesu provedení změn v organizaci. Cílem diagnostiky je výstižné popsání prvků vžité podnikové kultury. Její podstatou je správné sledování a zvažování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžité představy, přístupy a hodnoty. Důležitá je snaha o objektivitu a nezájatost. Při diagnostice organizační kultury je třeba se soustředit na tyto postupy :

1. Sběr a analýza informací, při kterých se doporučuje použití různých metod sběru dat s možnou kombinací tak, aby byla zaručena validita informací. Při analýze se využívají obvyklé kvalitativní a kvantitativní techniky.
2. Zpětná vazba, kterou diagnostika přináší, musí být relevantní, srozumitelná, popisná, časově aktuální.



3. Posouzení silných a slabých stránek organizační kultury podle základních marketingových strategických koncepcí organizace.

4. Diagnózu organizační kultury jako výchozí krok k jejímu poznání je nutno uskutečňovat komplexně.

Zkoumání kultury školského zařízení by se nemělo provádět samoučelně. Kulturu daného školského zařízení je potřeba sledovat se záměrem pojmenovat její silná a slabá místa, zhodnotit její současný stav, případně nastartovat procesy vedoucí ke změně v kultuře školského zařízení. Svou roli v těchto diagnostických, resp. evaluačních postupech sehrává hledání rozdílů, mezer mezi skutečným stavem a ideálem, stavem vytouženým či očekávaným.

Např. Jakubíková (2000, s.85) doporučuje využít k autodiagnostice kultury školského zařízení tzv. Kilmann – Saxtonovu mezeru, která leží mezi strategicky požadovaným chováním a současným chováním, kdy vyšší hodnoty bodů označují rozdíl mezi strategicky požadovaným chováním a současným chováním, kde vyšší hodnoty bodů označují rozdíl mezi skutečností a očekáváním, upozorňují na nutnost přijetí změny. K vytvoření této mezery lze použít tabulku „hodnocení stávajícího organizačně kulturního spektra“. Jako konkrétní faktory uvádí: Spolupráci, Rozhodování, Komunikaci a informovanost, Převládající styl vedení, Kontrolu, Motivaci pracovníků, Inovativnost, personální politiku, Pracovní podmínky, Estetickou úroveň, Image. Tyto faktory jsou hodnoceny na škále 1 – 5 (1 = nejhorší, 5 = nejlepší).

Jiný dotazník pro hodnocení kultury školy sestavil Eger (2001) a předložil jej ředitelům a učitelům škol s tím, aby vyjádřili na škále 1 – 5 hodnocení současného a požadovaného stavu. Jako jednotlivé faktory uvádí : společné cíle, důvěra ve vedení školy, převládající styl 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, rozvoj učitelů, pracovní podmínky pro výuku, estetické prostředí a pořádek, vztahy mezi pracovníky, vztahy mezi učiteli a žáky, očekávání výsledků vzdělávání.

Jiným příkladem autodiagnostického nástroje orientovaného k popisu samotného jádra kultury školy, tedy norem, hodnot a přesvědčení, je dotazník School Culuture Survey,

vytvořený Saphirem a Kingem (1985). Normy zde představuje např. kolegiální, experimentování, vysoká očekávání, hodnoty, zřetelnost cílů, přesvědčení, kolektivní odpovědnost.

Důležitým podkladem pro přípravu změny kultury školského zařízení jsou a mohou být výsledky dotazníkového šetření. Management školského zařízení by se měl zabývat změnou kultury školského zařízení v případě, že orientace strategických cílů není shodná s kulturou školského zařízení, kdy vžitá kultura nesplývá se strategicky potřebnou kulturou. Pro úspěch školského zařízení je důležité, aby vize, cíle a strategie byly v souladu s kulturou školského zařízení. Vzhledem k tomu, že cílem práce je zjištění současného stavu organizační kultury vybraného střediska volného času, a to v oblastech vzájemných vztahů, chodu střediska volného času a vyplnění kulturní mezery mezi skutečným stavem a stavem vytouženým spojený s vypracováním návrhů na opatření, je v následující části také řešena změna kultury školského zařízení.

## **5.1 Změna kultury školy a školského zařízení**

Školy a školská zařízení zahájily etapu změn a začaly ve své práci používat marketing. Dosavadní kultura školy a školského zařízení byla nucena se změnit na marketingově orientovanou kulturu, kde hlavní roli zastává zákazník. Součástí tvorby strategického dokumentu by měla být i část zabývající se stanovením strategicky potřebné kultury.

Pro dosažení úspěchu je nutná shodná orientace strategie a kultury školy a školského zařízení, kdy vžitá kultura splývá se strategicky potřebnou kulturou. Není-li tomu tak, pak všechny snahy o dosažení vytčených cílů jsou marné a nezbyvá než se zabývat změnou kultury (Antony, 1994).

V okamžiku, kdy si uvědomíme, že škola je místem, kde se formuje člověk a jeho lidství, současně s myšlenkou, že společnost i jednotlivec potřebuje od vzdělávání a školy dnes něco jiného než v minulosti, nastává čas pro změnu. Nové vzdělávací potřeby jsou pocíťovány po celém světě. Vlivem změny politického režimu u nás jsme se mohli otevřít jejich poznání a přijmout je za své. Změna kultury školy vychází z iniciativy účastníků procesu vzdělávání, zejména učitelů, vedení školy, studentů i rodičů. Předpoklady ke změně má každý, kdo pochopil, že jeho vlastní život bude hodnotným teprve tehdy, když neustrne na zvycích a rutině, ale věnuje jej hledání, objevování a zkoušení.

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

Odpověď na otázku, jak měnit kulturu školy a školského zařízení, je velmi složitá, protože podmínky každé školy a školského zařízení jsou jiné, jiní jsou lidé v ní pracující, jiné jsou sdílené hodnoty a postoje. Přesto však můžeme najít některé obecně platné postupy a nástroje, kterými můžeme vžitou kulturu měnit. Podstatou každé změny je přejít z výchozí, vžité kultury, která je v rozporu s představami vedení školy a školského zařízení, na novou, změněnou kulturu, která bude v souladu se stanovenými cíli školy a školského zařízení a bude vytvářet podmínky pro jejich dosažení.

Kulturu školy (Eger, 2006, s. 137) je třeba změnit, dochází-li k následujícím okolnostem :

- Vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí.
- Dochází k nesouladu mezi vžitou kulturou a strategicky potřebnou kulturou (změna vize, poslání, cílů a strategie školy, zavádění kurikulární reformy).
- Škola přechází z jedné vývojové etapy do další.
- Dochází k podstatné změně velikosti školy.
- Mění se postavení školy na trhu vzdělávání.
- Mění se proto, že se změna očekává (trendy, reformy, aj.).

Světlík (2006) uvádí, že změna kultury je často nutná při generační výměně ve sboru.

K výrazným změnám v kultuře školy dochází také při změně ve vedení školy (změna ředitele, zástupce atd.).

Cesta změny kultury organizace (Eger, 2006, s. 137) probíhá v pěti základních etapách :

- Rozmrazení vžité kultury;
- Tříbení zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, příležitostí a hrozeb;
- 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;

Změn můžeme dosáhnout řadou strukturálních opatření v organizačním systému školy

a školského zařízení. Důležité je vytvoření neformální sítě lidí.

Změna kultury školy a školského zařízení je dlouhodobý, nepřetržitý proces. Pro její úspěšné dokončení je nutná trpělivost, vytrvalost až tvrdošijnost vedení školy a školského zařízení. Nezbytné je neustálé sledování probíhajících změn, analýzy dosaženého stupně a jejich porovnání s výchozím a cílovým stavem.

## **6 Školská zařízení pro zájmové vzdělávání**

### **6.1 Pojem volný čas, volný čas dětí**

Objasňováním pojmu volný čas se zabývá mnoho odborných publikací. Volný čas je možno chápat jak opak doby nutné práce a povinností a doby nutné k reprodukci sil (Průcha, Walterová, Mareš, 2001). Je to doba, kdy si své činnosti můžeme svobodně vybrat, děláme je dobrovolně a rádi, přinášejí nám pocit uspokojení a uvolnění. Pod pojem volný čas se běžně zahrnuje odpočinek, rekreace, zábava, zájmové činnosti, zájmové vzdělávání, dobrovolná společensky prospěšná činnost i časové ztráty s těmito činnostmi spojené. Specifickou zvláštností volného času dětí a mládeže je to, že z výchovných důvodů je žádoucí jeho pedagogické ovlivňování. Děti ještě nemají dostatek zkušeností, nedovedou se orientovat ve všech oblastech zájmových činností, potřebují citlivé vedení. Podmínkou úspěšnosti je, aby toto vedení bylo nenásilné, nabízené činnosti pestré a přitažlivé, účast na nich dobrovolná. Míra ovlivňování volného času závisí na věku dětí, jejich mentální a sociální vyspělosti i na charakteru rodinné výchovy.

### **6.2 Střediska volného času**

Podle ustanovení školského zákona (zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání) jsou do školských zařízení pro zájmové vzdělávání (vyhláška 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání) zahrnuta střediska volného času (což jsou domy dětí a mládeže a stanice zájmových činností), školní družiny a školní kluby. Střediska volného času jsou zpravidla právními subjekty, jsou to zařízení s širokou zájmovou působností. Pokud se zabývají pouze jednou zájmovou oblastí, mají název stanice zájmových činností. Jejich služby (stejně jako u ostatních zařízení zájmového vzdělávání) mohou jako účastníci využívat děti, žáci, studenti, pedagogové, rodiče s dětmi, dospělí, senioři. Střediska pro volný čas jsou zařazována do sítě škol a školských zařízení. Na základě tohoto zařazení jim vyplývá nárok na státní příspěvek. Zřizovateli středisek volného času mohou být krajský úřad, obec, církev, soukromý nebo jiný subjekt. V současné době je těchto zařízení v ČR celkem 286.

Formy zájmového vzdělávání jsou stanoveny vyhláškou o zájmovém vzdělávání :

- a) Zájmová činnost příležitostná – zahrnuje nabídku organizovaných, příležitostných nebo cyklických akcí výchovně – vzdělávacího či rekreačního charakteru. Je organizována nebo přímo řízena pedagogem a je časově vymezena. Do této aktivity patří např. místní soutěže a turnaje, přehlídky, výlety, exkurze, divadelní představení. O těchto akcích si středisko volného času vede interní dokumentaci, jejíž forma není stanovena.
- b) Zájmová činnost pravidelná – je organizována v zájmových útvarech, což je obecné vyšší pojmenování zahrnující zpravidla některá z těchto označení : kroužek, soubor, klub, oddíl, kurz. Je určena účastníkům přihlášených k pravidelné docházce.
- c) Táborová činnost – rozumíme jí organizovanou činnost s dětmi, mládeží a rodičů s dětmi, zpravidla provozovanou v době dlouhodobého volna, o prázdninách, a to mimo sídlo střediska volného času. Tábor může mít rekreační zaměření nebo formu odborného soustředění, které završuje celoroční práci zájmového útvaru. Podle typů je můžeme dělit na pobytové, putovní, hvězdicové.
- d) Osvětová činnost – střediska volného času mohou poskytovat odbornou pomoc ostatním subjektům pečujícím o volný čas dětí a mládeže v rezortu školství i občanským sdružením pracujícím s dětmi a mládeží. Pomoc poskytují na požádání podle svých personálních a prostorových podmínek formou seminářů, školení, přednášek, vzorových akcí, kurzů apod. Střediska volného času mohou také shromažďovat a poskytovat informace vedoucí k prevenci sociálně patologických jevů.
- e) Individuální práce s účastníky vedoucí k rozvoji nadání – má zpravidla tyto formy : vytváření speciálních zájmových útvarů pro talentované jedince, individuální práce s dětmi mimo zájmové útvary, zadávání a řešení tématických úkolů, individuální či skupinové konzultace pro práce Středoškolské odborné činnosti, odborná soustředění, specializovaná nabídka spontánních aktivit.
- f) Nabídka otevřených spontánních aktivit – je průběžná nabídka činností, které jsou pedagogicky a organizačně ovlivňovány pedagogy nepřímo. Nabídka je využívána individuálně nebo skupinami účastníků neorganizovaně podle jejich aktuálního zájmu. Např. otevřená hřiště, čítárny, herny, internetové pracovny. Spontánní činnosti nemají pevně stanovený začátek nebo konec.

g) Organizace soutěží a přehlídek vyhlášených nebo spoluvyhlášených MŠMT ČR – specifická forma zájmového vzdělávání. Středisko volného času z pověření zřizovatele nebo orgánu veřejné správy organizují kola postupových soutěží či přehlídek, jeho podíl spočívá v přípravě, propagaci, zabezpečení vlastního průběhu, vyhodnocení soutěže a zveřejnění výsledků.

#### Proporcionalita činností

Struktura činností a aktivit je dána u každého střediska volného času místními podmínkami.

Zpravidla je náplň ve střediscích volného času v těchto pásmech :

- Zájmová činnost pravidelná 20 – 60 % náplně činnosti;
- Zájmová činnost příležitostná 20 – 40 %;
- Prázdninová a víkendová činnost 10 – 20 %;
- Postupové soutěže 1 – 5 %;
- Práce s talenty 2 – 7 %;
- Nabídka spontánních aktivit 5 – 10 %;
- Odborná pomoc 1 – 6 %;
- Jiné specifické činnosti 5 – 12 %;

Střediska volného času tvoří síť výchovně – vzdělávacích zařízení, která nabízejí škálu alternativních výchovně – vzdělávacích aktivit. Týdně projde těmito zařízeními v zájmové činnosti pravidelně 12 -16 % dětské populace školního věku, další děti a mládež se zapojují do nepravidelných akcí.

Střediska volného času pracují celoročně. Téměř třetina jejich akcí je o sobotách a nedělích. Vyvrcholením činnosti jsou prázdninové tábory, které mívají rekreační charakter, nebo i odborné zaměření na některou oblast zájmových činností.

Střediska volného času pracují i s ohroženými sociálními skupinami. Při vybraných zájmových činnostech lze také úspěšně provádět integraci handicapovaných dětí. Řadou závazných dokumentů byla střediska volného času zařazena mezi subjekty plnící úkoly v prevenci sociálně-patologických jevů.

Pracovníci středisek volného času jsou zařazeni do kategorie vychovatel a pedagog volného času. Ke specifickým pedagogickým dovednostem požadovaným u pracovníků středisek volného času patří zejména schopnosti připravit a organizovat nabídku aktivit

pro volný čas, znalost pedagogických zásad a metodiky vedení zájmových činností a schopnost tvořivé aplikace, komunikativnost umožňující získat široký okruh spolupracovníků. Jejich práce rovněž vyžaduje určité ekonomické znalosti a dovednosti připravit ekonomickou rozvahu pedagogických záměrů a provedené akce ekonomicky vyhodnotit. S tím souvisí komunikace s veřejností. Interní pedagogičtí pracovníci zajišťují servis pro externí spolupracovníky, kteří vedou zájmové útvary.

Pedagogická dokumentace – pro činnost středisek volného času je nezbytná tato pedagogická dokumentace : roční plán činnosti, deníky zájmových útvarů, přihlášky členů k zájmové činnosti, provozní řád, organizační řád, jednací protokol, zápisy z pedagogických a provozních porad, personální dokumentace, dokumentace prázdninových táborů, kniha úrazů.

### **6.3 Kultura středisek volného času**

Žádné středisko volného času nemůže realizovat to, na co nemá. To se netýká vzdělávacího programu, ale i určitých hodnot a zásad, které chceme uplatňovat. To znamená, že vnější aktivity střediska volného času musí být v souladu s vnitřním zázemím. Vnitřní zázemí střediska volného času pak představuje jeho organizační kulturu.

Do pojmu organizační kultura můžeme zahrnout všechny aktivity spojené s řízením a tvorbou strategie, způsob komunikace a přenos informací, otázky lidských zdrojů včetně motivace a angažovanosti pracovníků a jejich sounáležitosti se střediskem volného času, styl a úroveň jednání zaměstnanců (a spolupracovníků) středisek volného času na jednotlivých stupních, efektivitu a racionálnost pracovních postupů, technické vybavení a estetickou úroveň středisek volného času. Vyjdeme-li z antropologie, je kultura národa posuzována podle jejích hrdinů, obecně sdílených hodnot, rituálů a symbolů. Tyto parametry můžeme uplatnit i při posuzování kultury střediska volného času.

Sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty podmiňují kvalitní činnost a její výsledky ve středisku volného času. Tyto faktory dokáží podpořit nebo naopak zmařit úsilí o účelné řízení středisek volného času. Vliv podnikové (vnitroinstitucionální) kultury se ve svých důsledcích promítá především do dvou oblastí – dvou základních funkcí :

- Vnější, kterou je tvář organizace, její image (způsob, jakým se středisko volného času prezentuje navenek a jakým je také zvenku vnímáno) a také jaký je způsob adaptace



střediska volného času na okolní podmínky. Sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty zásadním způsobem ovlivňují to, jak se střediska volného času dokáží přizpůsobit podmínkám ve svém okolí, jak rychle a pružně dovedou zareagovat na změněnou situaci, a to jak místní (město, region), tak v resortu školství. Častokrát sebelépe míněné a sebeúčelnější snahy vedení organizace nepřinesou výsledek, narazí-li na bariéru nepříznivě orientované kultury organizace.

- Vnitřní, kterou je způsob integrace uvnitř organizace (způsob, kterým někdo nebo něco – nový zaměstnanec, nový vztah k práci, nové řídicí metody, nové vzdělávací postupy, nové strategické záměry – do střediska volného času zapadnou nebo naopak, ujmou se nebo odumřou). Mimořádně důležité jsou v této souvislosti normy chování, které kolektiv z uznávaných představ, přístupů a hodnot odvozuje.

Druhým faktorem je průbojnost strategie střediska volného času (strategické záměry čerpají svou životaschopnost nejen z profesionality tvůrců při hledání nových příležitostí, ale také z toho, nakolik jsou v souladu s podstatou kultury organizace). Shodná orientace strategie a kultury – neboli situace, kdy vžitá kultura organizace splývá se strategicky potřebnou kulturou – dává strategickým záměrům nebývalou průbojnost. Při rozporu v orientaci strategie a kultury je osud výsledků strategických snah takřka zpečetěn.

## **II. Empirická část**

### **7 Průzkum**

Cílem bakalářské práce je zjištění současného stavu organizační kultury vybraných středisek volného času okresu Bruntál a to v oblastech vzájemných vztahů, chodu středisek volného času a vyplnění kulturní mezery mezi skutečným stavem a stavem vytouženým. Objektem zkoumání je Středisko volného času Rýmařov, okres Bruntál, Středisko volného času Krnov a Centrum Bruntál. Na základě zjištěných faktorů stanovit nové formy a metody práce.

V této části vycházíme z teoretických poznatků a názorů autora Světlíka, který definuje kulturu školy jako svébytný „ skupinový fenomén, který vyjadřuje nadindividuální systém hodnot a norem celého sociálního systému“. Podle jeho názoru tyto společně sdílené hodnoty, normy a vzorce chování determinují způsoby jednání lidí, jejich vzájemnou interakci a otisky prstů, které za sebou zanechávají. Komponenty kultury školy a školského zařízení se projevují materiálně (hmatatelně) i nemateriálně, uvnitř i vně školy a školského zařízení. Hmatatelná stránka se projevuje symboly kultury školy a školského zařízení, které mají podobu verbálních symbolů (definované cíle, kurikulum, řeč, metafory, příběhy, hrdinové školy a školského zařízení), vizuálních symbolů (vybavení školy a školského zařízení, pořádek, artefakty, logo, propagační předměty) a symbolů chování (rituály, ceremonie, proces výuky, pravidla). Nemateriální stránku školy a školského zařízení zahrnují uznávané a sdílené hodnoty a normy školy a školského zařízení.

#### **7.1 Charakteristika zkoumaných míst**

Výzkum kultury školského zařízení bude probíhat na Středisku volného času Rýmařov, Středisku volného času Krnov a Centru Bruntál. Střediska volného času jsou školská zařízení pro zájmové vzdělávání. Jedná se o subjekty nabízející srovnatelnou zájmovou činnost pro děti, mládež a dospělé zájemce.

##### **7.1.1 Středisko volného času Rýmařov, okres Bruntál – subjekt 1**

K 1.lednu 1994 byl Školským úřadem v Bruntále zřízen Dům dětí a mládeže jako příspěvková organizace. Od 1.1.1996 do 31.8.1996 bylo Školským úřadem Bruntál zřízeno

Středisko volného času Rýmařov jako nástupnická organizace DDM, dodatkem ke zřizovací listině byla doba prodloužena do 30.9.1996.

Usnesením Městského zastupitelstva č. 219/17/96 a) ze dne 3.10.1996 byla ke dni 1.10.1996 zřízena příspěvková organizace Středisko volného času, jejímž zřizovatelem je město Rýmařov. Městské zastupitelstvo schválilo k 1.10.1996 statut a zřizovací listinu. Středisko je právnickou osobou, v právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Středisko volného času Rýmařov je samostatný právní subjekt. Je školským zařízením pro výchovu mimo vyučování, plní funkci výchovně vzdělávací, kulturně společenskou a rekreační. Zajišťuje realizaci aktivit dětí a mládeže v jejich volném čase, jejich rodičů a dalších dospělých zájemců tak, jak je uvedeno v ustanovení §19 zákona ČNR č. 395/1991 Sb., o školských zařízeních, ve znění zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, zejména pak ustanovení § 118 vyhlášky MŠMT ČR 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání. Středisko je centrem kulturního a společenského dění ve městě a jeho posláním je zejména zabezpečovat plnění osvětových úkolů s cílem rozvoje kultury ve městě.

Vnější a vnitřní podmínky - Středisko volného času Rýmařov je zřízeno jako zařízení se širokou zájmovou působností. Specializuje se na konkrétní zájmovou činnost. Pravidelná zájmová činnost je průběžná činnost opakující se v pravidelných intervalech. Je organizována v zájmových útvech. Každým rokem je to 44 zájmových útvarů s počtem 744 dětí, mládeže a dospělých. Mezi nejzajímavější zájmové útvary lze zařadit : Sluníčko pro rodiče s dětmi na rodičovské dovolené, taneční skupinu Move2you, taneční skupinu orientálních tanců Neila, keramické kroužky, stolní tenis, střelecký kroužek, jóga, florbal, kopaná. Členům zájmových útvarů je na závěr školního roku vydáváno osvědčení o činnosti se slovním zhodnocením jejich aktivit. Nemá charakter vysvědčení nebo jiných dokladů o získání kvalifikace. Zájmová činnost příležitostná zahrnuje nabídku organizovaných příležitostných nebo cyklických akcí výchovně – vzdělávacího nebo rekreačního charakteru. Je organizována nebo přímo řízena pedagogem a je časově vymezena. Do této aktivity jsou zahrnuty soutěže a přehlídky, výlety, exkurze, divadelní představení, keramické dílny, koncerty, literární večery. Celkově se uskuteční ve Středisku volného času Rýmařov ročně 471 akcí s počtem 7 745 účastníků. Nabídka spontánních aktivit je nabídka činností, které jsou pedagogicky a organizačně ovlivňovány pedagogy nepřímo. Nabídka je využívána individuálně nebo skupinkami účastníků neorganizovaně dle jejich aktuálního zájmu - veřejný

internet, Klub mládeže, herna. Spontánní činnosti nemají pevně stanovený začátek nebo konec. Jsou vymezeny provozem Střediska volného času Rýmařov, jsou přístupné všem zájemcům. Pedagogický pracovník při těchto činnostech zajišťuje především bezpečnost tam, kde je to nutné, při některých aktivitách vystupuje jako rádce, konzultant či činnost motivuje. Prázdninová táborová činnost Střediska volného času Rýmařov je organizovaná činnost s dětmi, mládeží, s rodiči a jejich dětmi provozovaná v době dlouhodobého volna – tj. o letních či jarních prázdninách. Tábor má rekreační poslání a formu odborného soustředění, která završuje práci zájmového útvaru. Ročně uskuteční Středisko volného času Rýmařov osm táborů s počtem 160 dětí, rodičů a mládeže. Středisko volného času Rýmařov organizuje soutěže a přehlídky vyhlášené a doporučované MŠMT ČR. Patří sem – Rýmařovský přespolák, okrskové kolo ve šplhu, okrskové kolo ve vybíjené, atletický víceboj.

Materiální podmínky - činnost zájmových útvarů je zajišťována ve dvou budovách. Převážná část zájmových útvarů je v dvoupodlažní budově na Okružní 10/1059 uvedené do provozu v roce 1978 s cílovou kapacitou pro 900 členů zájmových útvarů. V budově jsou tři sály, učebna informatiky, 6 kluboven, kuchyňka, posilovna, kanceláře. Taneční kroužky využívají sál na Divadelní ul. 10.

Personální zajištění – personální obsazení Střediska volného času Rýmařov tvoří 13 interních zaměstnanců a 28 externích zaměstnanců. Věkové složení personálního obsazení - do 30 let jsou to čtyři zaměstnanci, 31 – 40 let dva zaměstnanci, 41 – 50 šest zaměstnanců a 51 – 60 let jeden zaměstnanec. Personální obsazení vyhovuje podmínkám pedagogické způsobilosti, výchovnou činnost zajišťují pedagogové volného času, kteří splňují kvalifikační předpoklady. Personální stabilita - situace je stabilizována. Pedagog volného času – pedagogové ve Středisku volného času Rýmařov mají předepsanou odbornou a pedagogickou způsobilost. Vedení Střediska volného času Rýmařov vytváří vhodné podmínky pro další profesní růst a systematické vzdělávání. Pedagogové volného času jsou plně kvalifikovaní pro výuku a vzdělávání dětí, mládeže a dospělých ve volnočasových aktivitách.

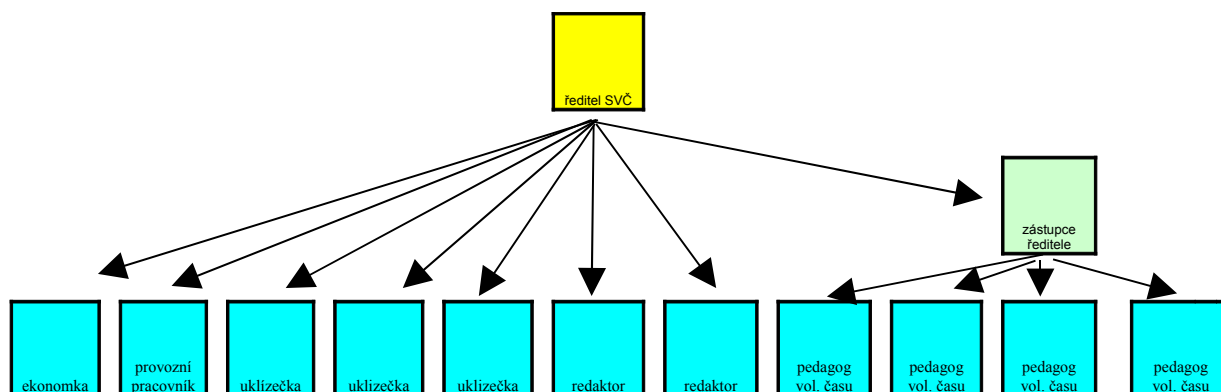
Provozní pracovníci – splňují předepsanou odbornou způsobilost,

THP – splňují předepsanou odbornou způsobilost,

Redaktoři – splňují předepsanou odbornou způsobilost

Externí pracovníci – vedoucí zájmových kroužků, 50% splňuje předepsanou odbornou a pedagogickou způsobilost.

## Schéma organizační struktury Střediska volného času Rýmařov



Organizační řád je základní organizační normou závaznou pro všechny zaměstnance Střediska volného času Rýmařov a zároveň podkladem pro činnost jednotlivých oddělení a úseků Střediska volného času Rýmařov. Organizační řád může ředitel svým rozhodnutím změnit. Na základě příslušných právních předpisů a na základě Organizačního řádu má Středisko volného času Rýmařov zpracovány navazující interní normy a další prostředky vnitřního řízení. Jsou to zejména :

- Pracovní řád;
- Provozní řád;
- Příkazy ředitele, interní směrnice a pokyny;
- Organizační schéma a náplň jednotlivých vedoucích;

Pracovní řád se vztahuje na pracovní právní vztahy na Středisku volného času Rýmařov. Pracovní řád řeší mimo jiné otázku pracovní doby pedagogů volného času, čerpání dovolené, přímé pedagogické činnosti.

Vnitřní platový předpis - směrnice je součástí organizačního řádu Střediska volného času Rýmařov. Předpis upravuje platové poměry jeho zaměstnanců.

Příkazy ředitele jsou interní směrnice a pokyny, které jsou doplňujícími normami a pravidly, které vycházejí z daných právních předpisů.

### 7.1.2 Středisko volného času Krnov Měďa– subjekt 2

V souladu se školským zákonem středisko volného času poskytuje pro zájemce naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti. Posláním Střediska volného času Krnov je motivace a podpora dětí, mládeže a dospělých k rozvoji osobnosti

ve smysluplném využití volného času širokou nabídkou aktivit v bezpečném prostředí a profesionálním zázemí. Účel zařízení - výchova, vzdělávání, zájmová, osvětová, táborová a tématická rekreační činnost pro děti, žáky, studenty, pedagogické pracovníky, popřípadě další osoby, a to bez ohledu na místo jejich trvalého pobytu.

Středisko volného času Krnov Méd'a má místa pro poskytování vzdělávání umístěna ve dvou samostatných budovách : Dobrovského 16, 794 01 Krnov, Žižkova 1, 794 01 Krnov.

### **7.1.3 Centrum Bruntál – subjekt 3**

1.1. 2007 se Středisko volného času Juventus slučuje s ostatními středisky volného času, která spadají pod Moravskoslezský kraj a vzniká tak nová sloučená organizace Krajské středisko volného času Juventus, Karviná, příspěvková organizace. Pod tuto nově vzniklou organizaci patří několik volnočasových středisek jako je např. DDM Orlová, Centrum Bruntál, DDM Odry, DDM Vítkov, Stanice mladých přírodovědců a mladých turistů v Karviné.

Centrum Bruntál je školské zařízení pro zájmové vzdělávání. V souladu se školským zákonem středisko volného času poskytuje těm, kdo mají zájem o naplnění volného času a vzdělávání zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti. Hlavním cílem Centra Bruntál je snaha nabídnout co nejširší základnu volnočasových aktivit pro zájemce různorodých skupin a věku. Především je činnost zaměřena prioritně na žáky a studenty.

Stěžejní činnost Centra Bruntál zůstala rozdělena na čtyři základní oblasti :

- Zájmovou činností pravidelnou;
- Příležitostnou;
- Prázdninovou;
- Soutěže vyhlašované nebo spoluvyhlašované MŠMT ČR;

Centrum Bruntál má tři místa poskytovaného vzdělávání umístěna v samostatných budovách : Pod Lipami 2, Bruntál, 792 01, Dukelská 4, Bruntál, 792 01, Turistická základna Železná, Vrbno pod Pradědem, 793 26.

## 8 Metody a postupy použité při zpracování bakalářské práce

V teoretické části jsou popisovány některé metody a postupy zkoumání kultury školy a školského zařízení, které by neměly být jen samoúčelné. Kulturu školy a školského zařízení je potřeba sledovat se záměrem zhodnotit její současný stav. Proto provádíme zkoumání za účelem hledání rozdílů, mezer mezi skutečným stavem a ideálem, stavem vytouženým či očekávaným.

Pro hodnocení kultury středisek volného času jsme použili dva různé druhy dotazníků, které jsou přílohou bakalářské práce. Součástí dotazníků byl návod s vysvětlením, k čemu bude sloužit, co je sledováno.

Dotazník 1 - má sedm položek, hodnotící škála je šestistupňová. Zjišťuje se zde názor respondentů na vstřícnost pedagogů při přijímání nových členů, komunikaci v zájmových útvarech, ztotožňování se se symboly střediska volného času, vstřícnost pedagogů při přijímání nových členů zájmových útvarů. Výsledkem je počet tvrzení v procentech.

Dotazník 2 – dotazník pro hodnocení kultury školského zařízení pomocí Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery (Kilmann, Saxton, Serpa 1978). Tímto dotazníkem se zjišťuje názor dotazovaných respondentů na kulturu organizace s tím, že je důraz kladen na vzniklou „kulturní mezeru“, rozdíl v tom, jak respondent vnímá současný stav a jaká je jeho představa o ideálním stavu. Kilmann - Saxtonova mezera se vypočítá rozdílem bodů mezi očekáváním a skutečností. Vyšší hodnoty bodů označují velký rozdíl mezi stávající a strategicky potřebnou kulturou a je nutno přistoupit ke změně. Nižší hodnoty bodů svědčí o malých rozdílech mezi strategicky potřebnou a stávající kulturou.

Dotazníky byly předány interním a externím pedagogickým pracovníkům středisek volného času. Nepedagogickým pracovníkům nebyly záměrně žádné dotazníky dány k vyplňování. Součástí všech dotazníků byl návod s vysvětlením, k čemu bude dotazník sloužit, co je sledováno a že se jedná o anonymní šetření.

Oslovení měli možnost během jednoho týdne dotazník anonymně odevzdat v ředitelnách středisek volného času.

Pomocí tohoto dotazníku se dají vysledovat problémové oblasti kultury organizace a stanovit priority jejich řešení podle toho, jak je jako problém vidí zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že v dotazníku není možné vždy vše jasně vyjádřit, měli respondenti možnost vyjádřit své další postřehy, komentáře a nápady. Tuto možnost však nevyužili.

## 8.1 Shrnutí získaných dat

Z celkového počtu 86 předaných dotazníků pro pedagogy volného času odevzdalo vyplněný dotazník 60 interních a externích pedagogů volného času.

Dotazník odevzdalo 69,77 % z celkového počtu pedagogů volného času. Z uvedeného počtu je zřejmé, že 26 pedagogů volného času dotazník neodevzdalo. Všichni pedagogové dostali možnost se vyjádřit, ale nemuseli ji využít. Ať jsou důvody jakékoli, z našeho pohledu je počet odevzdaných dotazníků poměrně vysoký.

Všechny dotazníky jsme zpracovali do tabulek a grafů, vždy je tabulka nebo graf popsán nadpisem, popisem a legendou.

Zpracovali jsem následující :

- interní a externí pedagogové volného času Střediska volného času Rýmařov – subjekt 1
- interní pedagogové volného času Střediska volného času Krnov – subjekt 2
- interní pedagogové volného času Centra Bruntál – subjekt 3

Každý soubor je zpracován v tabulce, kde jsou shrnuty výsledky testu jednotlivých otázek ve sloupcích. U každé otázky je vyčíslen aritmetický průměr a v posledním sloupci rozdíl mezi stavem očekávaným a stávajícím.

Ke každé tabulce jsou zpracovány dva grafy. První je spojnicový graf, který zobrazuje relaci mezi očekávaným a stávajícím stavem. Druhý graf (sloupcový) zobrazuje přímo rozdíly mezi stavy. Tento graf slouží k rychlému zjištění rozdílů. Posledním grafem je graf zjišťující rozdíly mezi stavem očekávaných a stávajícím za všechna střediska volného času okresu Bruntál.

Kulturní mezera byla hodnocena u každého z 60 dotazníků ve všech 16 sledovaných oblastech a současně byla sledována průměrná kulturní mezera u jednotlivých respondentů i průměrná kulturní mezera každé oblasti. Kulturní mezera byla počítána rozdílem jednotlivých hodnot – například je-li kroužek (označení současného stavu) u hodnoty 3 a křížek (označení požadovaného stavu) u hodnoty 5, má kulturní mezera hodnotu 2 atd. Sledována byla převážně větší kulturní mezera v jednotlivých oblastech, následně byla vypracována opatření.



### 8.1.1 Výsledky dotazníkového šetření u subjektu 1

#### Středisko volného času Rýmařov – subjekt 1

##### Současný stav

Oblast/číslo respondenta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1. Společné cíle	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	5	3	5	1	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	5	1	4,03
2. Důvěra ve vedení organizace	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4,40
3. Převládající styl řízení ve vzk lidem	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	2	4,33
4. Režim organizace a org. struktura	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4,10
5. Zaměření vedení na pracovní úkoly	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4,36
6. Kontrola	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3,90
7. Motivace pracovníků	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	5	5	4	4	2	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	3	5	2	4,13
8. Komunikace a informovanost prac. o	5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	2	4	4	5	4	4	3	5	4	3	4	5	5	4	5	2	4,13
9. Komunikace org.s okolím a rodiči	4	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	1	4	4	3	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	1	3,93
10. Inovativnost	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	2	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4,26
11. Rozvoj zaměstnanců	5	4	4	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4,23
12. Pracovní podmínky pro činnost	4	4	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4,13
13. Estetické prostředí a pořádek	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4,36
14. Vztahy mezi pracovníky	5	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4,20
15. Vztahy mezi ped. a účastníky ZÚ	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	3	4,23
16. Očekávání výsledků vzdělávání	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4,20
	4,25	4,13	4,06	4,37	4,31	3,75	4,38	4,25	4,38	4,06	4,44	4,56	4,19	4,56	2,69	4,13	4,25	4,31	4,56	4,56	3,56	4,56	4,38	4,25	4,19	4,25	4,44	4,25	4,69	2,69	

Tabulka 1 - Současný stav – dotazník Kilmann - Saxtonovy kulturní mezery

Tabulka 1 - Současný stav – dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery nám ve sloupcích znázorňuje odpovědi na 16 položek (faktorů). V jednotlivých sloupcích jsou zaznamenány hodnoty jednotlivých pracovníků. V posledním sloupci je vyčíslen průměr hodnocení (odpovědí) za jednotlivé hodnocené faktory. Z uvedených průměrů je zřejmé, že z celkového počtu hodnocených faktorů je 14 hodnoceno průměrem 4. Dva jsou hodnoceny průměrem 3. Průměrná hodnota všech hodnocených faktorů je 4,18.

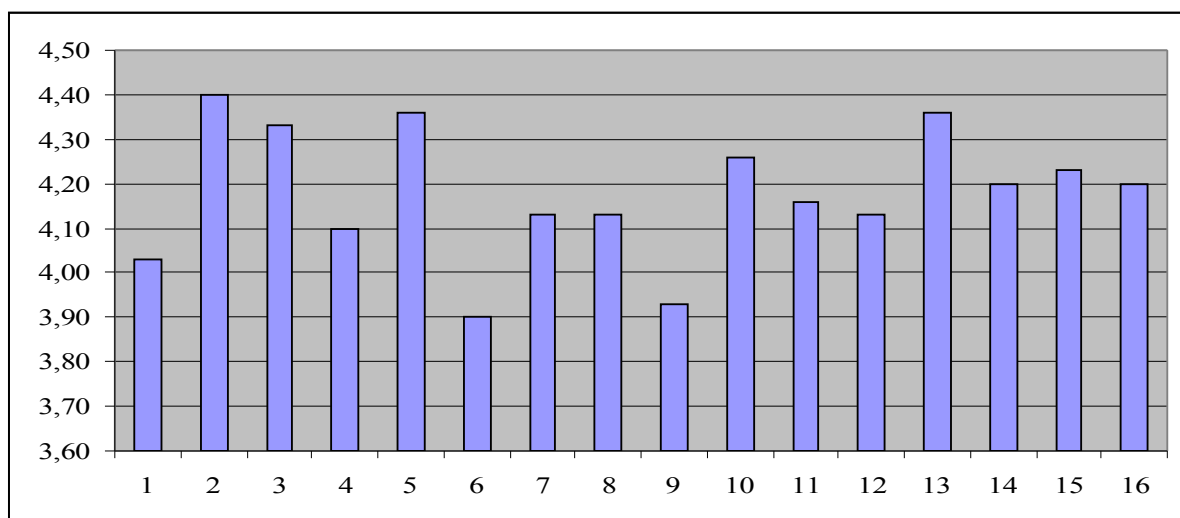
## Současný stav

Položky	Hodnocené faktory	Posouzení stavu					Průměr
		1	2	3	4	5	
1.	Společné cíle	2		3	15	10	4,03
2.	Důvěra ve vedení organizace				18	12	4,40
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem		1	1	15	13	4,33
4.	Režim organizace a org. struktura			4	18	8	4,10
5.	Zaměření vedení na pracovní úkoly			3	14	13	4,36
6.	Kontrola	2		3	19	6	3,90
7.	Motivace pracovníků		2	4	12	12	4,13
8.	Komunikace a informovanost prac. organizace		2	3	14	11	4,13
9.	Komunikace org. s okolím a rodiči	2		4	16	8	3,93
10.	Inovativnost		2		16	12	4,26
11.	Rozvoj zaměstnanců			5	15	10	4,16
12.	Pracovní podmínky pro činnost			5	15	9	4,13
13.	Estetické prostředí a pořádek				11	19	4,36
14.	Vztahy mezi pracovníky			4	16	10	4,20
15.	Vztahy mezi pedagogy a účastníky ZÚ			4	15	11	4,23
16.	Očekávání výsledků vzdělávání			3	18	9	4,20

Tabulka 2 - Četnost odpovědí za celé Středisko volného času Rýmařov

Tabulka 2 - Četnost odpovědí pedagogů volného času za celé středisko volného času nám podává přehled odpovědí pedagogických pracovníků na jednotlivé položky. V tabulce ve sloupci „Průměr“ jsou pak kritické oblasti označeny červeně.

Graf 1 - Hodnocené faktory – „Současný stav“ – Středisko volného času Rýmařov



Sloupcový Graf 1 - znázorňuje průměr hodnocení odpovědí pedagogů volného času na jednotlivé faktory uvedené v dotazníku Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery. Nejslabší průměrné hodnocení současného stavu vykazuje sloupec 6 – Kontrola, který má hodnotu 3,90. Nejvyšší hodnotu vykazuje sloupec 2 – Důvěra ve vedení organizace, který má hodnotu 4,40.

**Vybraný faktor s nejnižším průměrem :**

- položka číslo 6 – Kontrola – průměr 3,90

**Možné příčiny :**

- nedostatečné hospitace
- nedostatečná kontrola vzdělávací práce
- nedostatečná kontrola dokumentace
- nedostatečná kontrola práce podřízených
- nedostatečná kontrola plnění tematických časových plánů
- nedostatečná kontrola docházky

**Vybrané faktory s nejvyšším průměrem :**

- položka číslo 2 – Důvěra ve vedení organizace – průměr 4,40

○ položka číslo 5 – Zaměření vedení na pracovní úkoly – průměr 4,36

○ položka číslo 13 – Estetické prostředí a pořádek – průměr 4,36

U těchto uvedených faktorů je patrné to, že se i odpovědi dotazovaných pedagogů volného času shodují s celou řadou předložených materiálů a dokumentů.

### Očekávaný – požadovaný stav

Oblast/číslo respondenta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1. Společné cíle	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,96	
2. Důvěra ve vedení organizace	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4,73	
3. Převládající styl řízení ve vzk lidem	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4,60	
4. Režim organizace a org. struktura	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4,70	
5. Zaměření vedení na pracovní úkoly	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,83	
6. Kontrola	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4,63	
7. Motivace pracovníků	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4,66
8. Komunikace a informovanost prac. o	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4,66	
9. Komunikace org.s okolím a rodiči	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4,80	
10. Inovativnost	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4,53	
11. Rozvoj zaměstnanců	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4,63	
12. Pracovní podmínky pro činnost	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4,73	
13. Estetické prostředí a pořádek	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4,56	
14. Vztahy mezi pracovníky	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4,60	
15. Vztahy mezi ped. a účastníky ZÚ	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4,56	
16. Očekávání výsledků vzdělávání	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4,70	
	4,88	4,56	4,69	4,63	4,50	4,75	4,63	4,81	4,63	4,63	4,94	4,63	4,50	4,56	4,87	4,62	4,69	4,94	4,75	4,63	4,63	4,81	4,97	4,50	4,75	4,63	4,44	4,56	4,68			

Tabulka 3 - Očekávaný – požadovaný stav – dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery

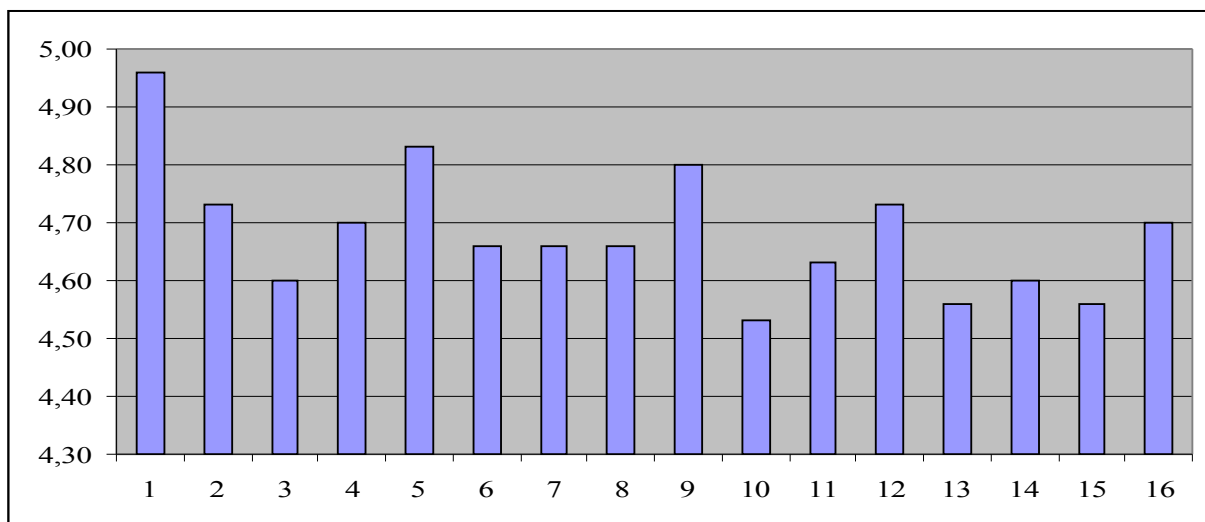
Tabulka 3 - Očekávaný – požadovaný stav – dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery nám ve sloupcích znázorňuje odpovědi dotazovaných pedagogů volného času na 16 daných položek – očekávaný (požadovaný) stav. Odpovědi (přání) pedagogů volného času jsou řazeny podle jednotlivých úseků střediska volného času. V posledním sloupci je vyčíslen průměr hodnocení odpovědí na jednotlivé hodnocené faktory. Průměrná hodnota všech odpovědí je 4,68.

Položky	Hodnocené faktory	Posouzení stavu					Průměr
		1	2	3	4	5	
1.	Společné cíle				1	29	4,96
2.	Důvěra ve vedení organizace				8	22	4,73
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem				12	18	4,60
4.	Režim organizace a org. struktura				9	21	4,70
5.	Zaměření vedení na pracovní úkoly				5	25	4,83
6.	Kontrola				11	19	4,66
7.	Motivace pracovníků				10	20	4,66
8.	Komunikace a informovanost prac. org.				10	20	4,66
9.	Komunikace org. s okolím a rodiči				6	24	4,80
10.	Inovativnost				14	16	4,53
11.	Rozvoj zaměstnanců				11	19	4,63
12.	Pracovní podmínky pro činnost				8	22	4,73
13.	Estetické prostředí a pořádek				13	17	4,56
14.	Vztahy mezi pracovníky				12	18	4,60
15.	Vztahy mezi pedagogy a účastníky ZÚ				12	18	4,56
16.	Očekávání výsledků vzdělávání				9	21	4,70

Tabulka 4 - Četnost odpovědí – Požadovaný (očekávaný stav)

Tabulka 4 - Četnost odpovědí – Požadovaný (očekávaný) stav nás informuje o celkových počtech odpovědí pedagogů volného času na jednotlivé položky podle svých představ a požadavků na požadovaný (očekávaný) stav. V tabulce jsou barevně (modře) označeny faktory s nejvyšším průměrem požadovaného stavu a výše důležitosti ze strany zaměstnanců. Tím ale není popřena důležitost ostatních faktorů.

Graf 2 - Hodnocené faktory „Požadovaný (očekávaný) stav –  
Středisko volného času Rýmařov



Graf 2 - Hodnocené faktory „Požadovaný (očekávaný) stav“ - Středisko volného času Rýmařov. Graficky znázorňuje očekávání pedagogů volného času ve zlepšení současné situace. Nejvyšší průměrnou hodnotu vykazuje faktor 1 - Společné cíle. Pedagogové volného času očekávají, že budou více seznamováni s cíli a vizí organizace.

**Vybrané faktory s nejnižším průměrem :**

- položka číslo 10 - Inovativnost – průměr 4,53
- položka číslo 13 - Estetické prostředí a pořádek – 4,56
- položka číslo 14 – Vztahy mezi pracovníky – 4,60

**Vybrané faktory s nejvyšším průměrem :**

- položka číslo 1 – Společné cíle – 4,96
- položka číslo 5 – Zaměření na pracovní úkoly - 4,83
- položka číslo 9 - Komunikace organizace s okolím a rodiči – 4,80

Z uvedených hodnot faktorů s nejvyšším průměrem lze vyčíst, jaké oblasti jsou pro pedagogy volného času klíčové, jaké hodnoty a normy upřednostňují a požadují a jakým směrem by vedení Střediska volného času Rýmařov mělo zaměřit svoje další kroky a postoje.

Položky	Hodnocené faktory	Současný stav (s)	Očekávaný stav (o)	Rozdíl o - s
1.	Společné cíle	4,03	4,96	0,93
2.	Důvěra ve vedení organizace	4,40	4,73	0,33
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	4,33	4,60	0,27
4.	Režim organizace a org. struktura	4,10	4,70	0,60
5.	Zaměření vedení na pracovní úkoly	4,36	4,83	0,47
6.	Kontrola	3,90	4,63	0,73
7.	Motivace pracovníků	4,13	4,66	0,53
8.	Komunikace a informovanost prac. org.	4,13	4,66	0,53
9.	Komunikace org.s okolím a rodiči	3,93	4,80	0,87
10.	Inovativnost	4,26	4,53	0,27
11.	Rozvoj zaměstnanců	4,23	4,63	0,40
12.	Pracovní podmínky pro činnost	4,13	4,73	0,60
13.	Estetické prostředí a pořádek	4,36	4,56	0,20
14.	Vztahy mezi pracovníky	4,20	4,60	0,40
15.	Vztahy mezi pedagogy a účastníky ZÚ	4,23	4,56	0,33
16.	Očekávání výsledků vzdělávání	4,20	4,70	0,50

Tabulka 5 - Kulturní mezera

Tabulka 5 - Kulturní mezera obsahuje v jednotlivých sloupcích hodnocené faktory, jejich průměrné hodnoty současného a očekávaného stavu. Rozdíl průměrných hodnot mezi těmito stavy je znázorněn v posledním sloupci a vyčíslená hodnota je kulturní mezera. Průměrná hodnota rozdílů – kulturní mezery je – 0,50.

Porovnáním zjištěných hodnot je zcela evidentní, že zaměstnanci neznají společné cíle, nejsou spokojeni s komunikací organizace s okolím, rodiči a kontrolou.

**Nejmenší kulturní mezera :**

- položka číslo 13 - Estetické prostředí a pořádek – kulturní mezera 0,20
- položka číslo 3 – Převládající styl řízení ve vztahu k lidem – kulturní mezera 0,27
- položka číslo 10 – Inovativnost – kulturní mezera 0,27
- položka číslo 2 – Důvěra ve vedení organizace – kulturní mezera 0,33

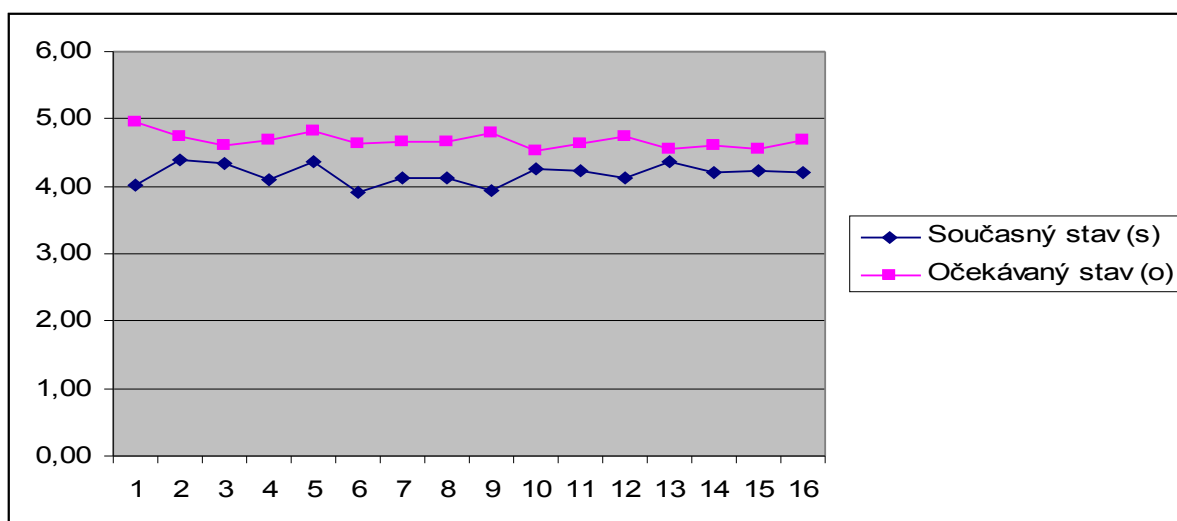
- položka číslo 15 – Vztahy mezi pedagogy volného času a účastníky ZÚ – kulturní mezera 0,33

**Největší kulturní mezera :**

- položka číslo 1 - Společné cíle – kulturní mezera 0,93
- položka číslo 9 – Komunikace organizace s okolím a rodiči – kulturní mezera 0,87
- položka číslo 6 – Kontrola - kulturní mezera 0,73

**Kulturní mezera – Středisko volného času Rýmařov celkem**

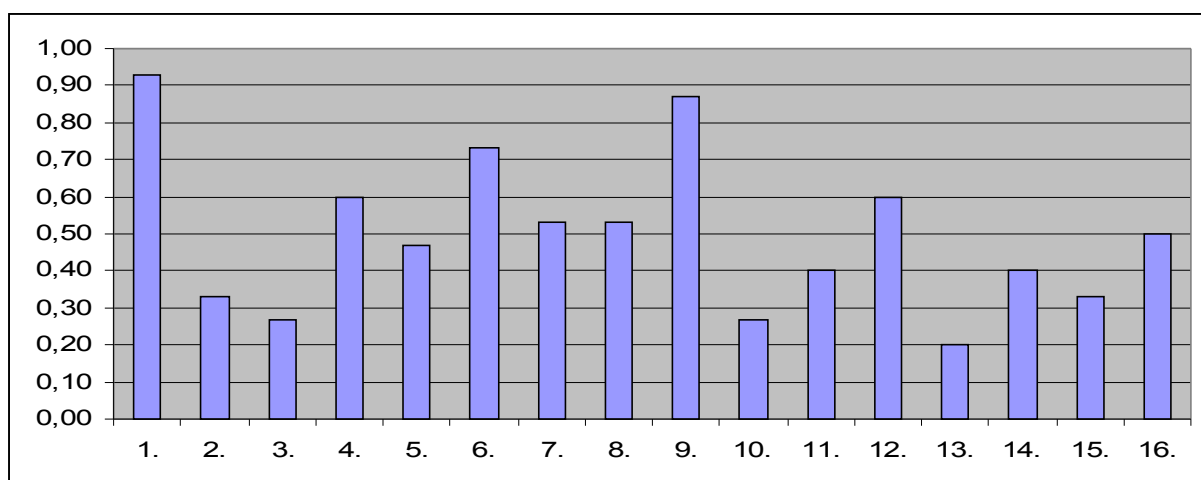
Graf 3 - Vyjádření zjištěných hodnot faktorů „Současný a Očekávaný stav“ –  
Středisko volného času Rýmařov



Graf 3 - Vyjádření zjištěných hodnot faktorů „Současný a Očekávaný stav“ zobrazuje relaci mezi očekávaným a současným stavem. Z grafického znázornění je evidentní rozdíl mezi současným stavem a očekávaným stavem. Pokud sledujeme průběh jednotlivých bodů požadovaného stavu, musíme konstatovat, že se jedná o reálný názor a požadavek. Oblast mezi těmito dvěma stavu je kulturní mezera Střediska volného času Rýmařov. Největší rozdíl v kulturní mezeře je vyjádřen u faktoru č. 1.



Graf 4 - Vyjádření kulturní mezery



Sloupcový Graf 4 - Vyjádření kulturní mezery zobrazuje rozdíly mezi současným stavem a stavem požadovaným (očekávaným). Největší rozdíl vykazuje sloupec 1 – Společné cíle.

#### Kulturní mezery u jednotlivých sledovaných oblastí

Oblast/číslo respondenta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Společné cíle	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	2	0	4	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	2	0	4	0,93
Důvěra ve vedení organizace	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0,33
Převládající styl řízení ve v.z.k lidem	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0,26
Režim organizace a org. struktura	1	1	1	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	2	1	1	1	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0,60
Zaměření vedení na pracovní úkoly	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	2	0,46
Kontrola	1	0	4	1	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	4	1	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0,73
Motivace pracovníků	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	3	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0,53
Komunikace a informovanost prac. o.	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3	0,53
Komunikace org.s okolím a rodiči	1	1	2	0	0	2	1	0	0	1	1	0	0	0	4	1	1	2	0	0	2	1	0	0	1	1	0	0	0	4	0,86
Inovativnost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0,26
Rozvoj zaměstnanců	0	0	0	0	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0,40
Pracovní podmínky pro činnost	1	1	1	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	2	1	1	1	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	2	0,60
Estetické prostředí a pořádek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0,20
Vztahy mezi pracovníky	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0,40
Vztahy mezi ped. a účastníky ZÚ	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	0,33
Očekávání výsledků vzdělávání	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	2	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	2	0,50
	0,62	0,37	0,62	0,25	0,06	1,06	0,25	0,56	0,25	0,56	0,37	0,00	0,31	0,00	2,18	0,63	0,37	0,63	0,25	0,06	1,06	0,25	0,56	0,25	0,56	0,37	0,00	0,31	0,00	2,19	

Tabulka 6 - Kulturní mezera

## **1. Společné cíle**

Tato oblast byla hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,93 s tím, že zde byly dvě extrémní hodnoty 4, a dvě hodnoty 2, ostatní hodnocení se pohybovalo v rozmezí 0 – 1. Společné cíle lépe znají a s nimi se ztotožňují stálí zaměstnanci. U externích zaměstnanců je povědomost o cílech a ztotožnění se s nimi závislé na osobní angažovanosti každého z externistů. Úzce souvisí s účastí na poradách, počtu hodin týdně a na komunikativnosti i zájmu externích zaměstnanců. Vize organizace, stejně tak i dlouhodobé a krátkodobé cíle byly formulovány na poradě stálých zaměstnanců a konkretizovány a upravovány na poradě všech zaměstnanců Střediska volného času Rýmařov. V současné době jsou dlouhodobé cíle součástí školního vzdělávacího programu, krátkodobé cíle jsou součástí plánu práce vždy na konkrétní školní rok.

## **2. Důvěra ve vedení organizace**

Tato oblast byla hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,33. Hodnocení se pohybovalo v rozmezí 0 - 1. V dotazníku se všechna kolečka pro současnou situaci pohybovala na úrovni 4 a 5. Důvěra ve vedení organizace je vysoká.

## **3. Převládající styl řízení ve vztahu k lidem**

Tato oblast byla hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,27. Hodnocení se pohybovalo převážně na hodnotě 0, čtyřikrát zde byla hodnota 1 a dvakrát hodnota 2. Zaměstnanci oceňují, vnímají a kladně hodnotí možnost vyjádřit se k většině otázek a současně vědí, že v případě odlišných názorů se společně bude hledat nejlepší řešení daného problému.

## **4. Režim organizace a organizační struktura**

Tato oblast byla hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,6. Hodnocení se pohybovalo v rozmezí 0 – 1, byly zde čtyři hodnoty 2. Režim a struktura organizace jsou formálně vyjádřeny v Organizačním a vnitřním řádu Střediska volného času Rýmařov. Jinak jsou vnímány externími a jinak interními pracovníky.

## **5. Zaměření vedení na pracovní úkoly**

Tato oblast byla hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,47. Hodnocení

se pohybovalo v rozmezí 0 – 1, dvakrát zde byla hodnota 2. Pracovní úkoly jsou po zaměstnancích vyžadovány v nutné míře tak, aby nadměrně nezatěžovaly a nekomplikovaly pedagogickou práci. Plnění těchto úkolů je ze strany vedení vyžadováno a ze strany zaměstnanců akceptováno. V této oblasti nevidí vedení Střediska volného času Rýmařov ani zaměstnanci žádný větší problém.

## **6. Kontrola**

Tato oblast byla hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,73. Hodnocení se pohybovalo většinou v rozmezí 0 – 1, dvakrát zde byla hodnota 2 a dvakrát extrémní hodnota 4, ale ve smyslu, že současná situace je kvalitní, systematická kontrola zaměřená na hledání příčin a prevenci a respondent nevyžaduje kontrolu žádnou. Bez tohoto extrémního názoru, se kterým nemůže vedení Středisko volného času Rýmařov souhlasit, byla tato oblast hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,5. Problém kontroly částečně souvisí s problémem organizační struktury a musí být řešen v součinnosti s ním. Kontrola je prováděna průběžně, ale nekoncepčně. V současné době chybí konkrétní zpětné pozitivní vazby například po hospitaci. Tato forma kontroly probíhá systematicky pouze na oddělení tělovýchovy V ostatních oblastech je kontrola formou hospitací prováděna pouze namátkově bez přijetí případných opatření k nápravě.

## **7. Motivace pracovníků**

Tato oblast byla hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,53. Hodnocení se pohybovalo v rozmezí 0 – 1, dvakrát zde byla hodnota 2 a dvakrát hodnota 3. Většina zaměstnanců se cítí motivována prací samotnou, tím, že dělají to, co je baví, a vidí dobré výsledky své práce. Problém motivace pracovníků souvisí částečně s problémem kontroly. Měl by být řešen převážně jako pozitivní odezva na kontrolovanou činnost. Celkové motivaci zaměstnanců by jistě prospěly i společné akce zaměstnanců.

## **8. Komunikace a informovanost pracovníků organizace**

Tato oblast byla hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,53. Hodnocení se pohybovalo v rozmezí 0 – 1, dvakrát zde byla hodnota 3. Hlavním informačním médiem

pro zaměstnance je nástěnka a záleží na každém zaměstnanci, zda nové informace vyhledává. Někteří zaměstnanci však informace nečtou. Vedení Střediska volného času Rýmařov se snaží některé zprávy předávat prostřednictvím internetu, ale někteří zaměstnanci odmítají komunikovat tímto způsobem.

## **9. Komunikace organizace s okolím a rodiči**

Tato oblast byla hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,86. Hodnocení se pohybovalo v rozmezí 0 – 1, čtyřikrát zde byla hodnota 2 a dvakrát extrémní hodnota 4. Tento výsledek nás velmi překvapil, protože se snažíme být otevření komunikaci jak s rodiči, tak s okolím. V odpovědích pravděpodobně hodně záleží na osobní zkušenosti jednotlivých zaměstnanců z komunikace s rodiči a veřejností.

## **10. Inovativnost**

Tato oblast byla hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,27. Hodnocení se pohybovalo převážně na hodnotě 0, jedenkrát zde byla hodnota 1 a dvakrát extrémní hodnota 3. Inovativnost v našem zařízení je naprosto nutná a vedení organizace se snaží o neustálou inovaci prostředí i činnosti. Jsme rádi, že to tak vnímá i naprostá většina zaměstnanců.

## **11. Rozvoj zaměstnanců**

Tato oblast byla hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,40. Hodnocení se pohybovalo převážně na hodnotě 0, čtyřikrát zde byla hodnota 1 a čtyřikrát hodnota 2. Vedení Střediska volného času Rýmařov se snaží maximálně podporovat rozvoj svých zaměstnanců, ať již nabízenými vzdělávacími kurzy, či umožněním absolvování kurzu, který si zaměstnanec sám vybral. Pravidelně je dokupována odborná literatura dle potřeb a přání zaměstnanců.

## **12. Pracovní podmínky pro činnost**

Tato oblast byla hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,60. Hodnocení se pohybovalo v rozmezí 0 – 1, čtyřikrát zde byla hodnota 2. Problém v této oblasti vidí vedení Střediska volného času Rýmařov převážně v nevyhovujících prostorách, kde je nedostatečné zázemí pro zaměstnance a členy zájmových útvarů.

### **13. Estetické prostředí a pořádek**

Tato oblast byla hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,2. Hodnocení se pohybovalo převážně na hodnotě 0, šestkrát zde byla hodnota 1. Estetickému prostředí a pořádku věnujeme velkou pozornost, estetická výzdoba prostor je jednotná, v co nejvyšší míře využíváme práci dětí i fotografie z činnosti Střediska volného času Rýmařov.

### **14. Vztahy mezi pracovníky**

Tato oblast byla hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,40. Hodnocení se pohybovalo převážně na hodnotě 0, čtyřikrát zde byla hodnota 1 a čtyřikrát hodnota 2. Dobré vztahy mezi zaměstnanci v našem zařízení jsou naprostou nutností a jsou součástí motivace zaměstnanců. Jsme rádi, že to tak vnímá i naprostá většina zaměstnanců.

### **15. Vztahy mezi pedagogy a účastníky zájmových útvarů**

Tato oblast byla hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,33. Hodnocení se pohybovalo převážně na hodnotě 0, šestkrát zde byla hodnota 1, dvakrát hodnota 2. Dobré vztahy mezi pedagogy a účastníky zájmové činnosti jsou v našem zařízení naprostou nutností, jen tak zde mohou účastníci zájmových útvarů i dalších činností najít zázemí a bezpečné prostředí pro trávení volného času.

### **16. Očekávání výsledků vzdělávání**

Tato oblast byla hodnocena kulturní mezerou v průměru 0,50. Hodnocení se pohybovalo převážně v rozmezí 0 - 1, dvakrát zde byla hodnota 2. Většina zaměstnanců nepovažuje výsledky vzdělávání za cíl vedení zájmové činnosti, hodnotí se zde především snaha, nadšení pro činnost a osobní pokrok. Některé, převážně tvořivé činnosti jsou těžko měřitelné a výsledky vzdělávání jsou méně důležité. Názory na tuto oblast se liší podle typu zájmové činnosti.

## Výsledky průzkumu minidotazníku

Položka	Počet tvrzení 1.	%	Počet tvrzení 2.	%	Počet tvrzení 3.	%	Počet tvrzení 4.	%	Počet tvrzení 5.	%	N	%
1.	20	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	15	75	4	20	0	0	0	0	0	0	0	0
3.	10	50	9	45	1	5	0	0	0	0	0	0
4.	18	90	2	10	0	0	0	0	0	0	0	0
5.	14	70	6	30	0	0	0	0	0	0	0	0
6.	12	60	8	40	0	0	0	0	0	0	0	0
7.	13	65	6	30	1	5	0	0	0	0	0	0
	102	72,8	35	25	2	1,4	0	0	0	0	0	0

Tabulka 7 -Výsledky průzkumu minidotazníku

Většina odpovědí se pohybuje ve škále 1 ( 72,8 % všech odpovědí), ve škále 2 (25 % všech odpovědí ) a ve škále 3 (pouze 1,4 %).

**Položka číslo 1** Ke své práci pedagogičtí pracovníci přistupují kladně, někdy se vyskytnou menší problémy např. v nedostatečné komunikaci s rodiči. Tyto jsou však okamžitě řešeny a po vzájemné diskuzi se většinou vše pozitivně vyjasní.

**Položka číslo 2** Středisko volného času Rýmařov má dostatek prostoru pro činnost zájmových útvarů, prostory jsou maximálně využívány k pravidelné i příležitostné činnosti.

**Položka číslo 3** Členové zájmových útvarů i veřejnost se ztotožňují se symboly Střediska volného času Rýmařov.

**Položka číslo 4** Z povědomí veřejnosti je patrné, že o Středisku volného času Rýmařov se hovoří kladně a i návštěvníci si při konání akcí všimají atmosféry ve Středisku volného času Rýmařov. Na veřejnosti je zájem o středisko volného času vysoký.

**Položka číslo 5** Kolektiv ve středisku volného času se snaží vytvářet příjemné a přátelské prostředí. V takovém prostředí se mnohem lépe pracuje, lépe se řeší problémy a je podnětné i pro děti, rodiče a veřejnost.

**Položka číslo 6** Každý z pedagogů se maximálně věnuje dětem a mládeži i mimo činnost zájmových útvarů. Pokud dítě potřebuje řešit problém je pedagog ochoten mu pomoci. Velké procento pedagogů se snaží výuku pojmout zajímavě a obohatit ji o nové trendy – orientální tance, keramika, výtvarný kroužek atd.

**Položka číslo 7** Kolegové při pedagogických problémech spolupracují a snaží se najít vždy optimální řešení daného problému.

### **Souhrn situace**

Středisko volného času Rýmařov se může prezentovat velmi dobrým zpracováním veškerých dokumentů vztahujících se k činnosti střediska volného času. Podle našeho zjištění se situace ve středisku volného času jeví jako standardní.

### **Opatření**

V této části navrhujeme opatření vedoucí ke změně a zlepšení stávající kultury Střediska volného času Rýmařov. Na základě vyhodnocení je nutné stanovit příslušná opatření, která by měla přispět ke zkvalitnění vzájemných vztahů, chodu Střediska volného času Rýmařov a vyplnění kulturní mezery mezi skutečným stavem a stavem očekávaným. Všechny návrhy jsou řešeny s ohledem na proveditelnost a reálnost v kombinaci s přínosem pro celé Středisko volného času Rýmařov. Tato opatření jsou nastavena tak, aby při realizaci došlo k lepšímu vnímání Střediska volného času Rýmařov ze strany členů zájmových útvarů, rodičů, seniorů a veřejnosti.

### **Společné cíle**

Vize organizace společně s dlouhodobými i krátkodobými cíli budou dostupné na viditelném místě s tím, že se k nim organizace bude ve větší míře vracet při krátkodobém plánování a hodnocení činnosti během celého roku.

Středisko bude místem dalšího vzdělávání spojeného s kvalitou nabízených zájmových aktivit a odborných činností.

Cílem činnosti Střediska volného času Rýmařov bude kromě stávající náplně i vlastní podíl na tvorbě plánování a další činnosti ve prospěch rozvoje osobností, skupin a s postupným rozšiřováním kvality zájmových aktivit.

### **Režim organizace a organizační struktura**

Organizační struktura je formálně jasná a přehledná, ale v praxi část externích pracovníků opomíjí členění na jednotlivé oblasti – oddělení - a se všemi problémy se obrací přímo na vedení organizace, což je způsobeno především tím, že jsou vedoucími částí oddělení externí pracovníci, kteří jsou přítomni jen omezený počet hodin. Z tohoto důvodu bude muset Středisko volného času Rýmařov přehodnotit svoji organizační strukturu, navrhnout a v praxi ověřit jiné řešení odpovědností a kompetencí interních i externích zaměstnanců, případně přehodnotit personální strategii organizace.

### **Kontrola**

Vedení Střediska volného času Rýmařov vypracuje časový a věcný plán kontroly jednotlivých oblastí činnosti Střediska volného času Rýmařov včetně určení odpovědností. Pravidelně bude probíhat kontrola pedagogické dokumentace a hospitační činnosti v zájmových útvarech.

### **Motivace**

Vedení Střediska volného času Rýmařov zjistí všechny faktory, které mohou být v současné situaci motivací pro zaměstnance, a bude je ve své práci více využívat.

Vedení Střediska volného času Rýmařov zapracuje do plánu kontroly motivační pohovory se zaměstnanci.

Vedení Střediska volného času Rýmařov vypracuje plán možných společných akcí a zjistí zájem zaměstnanců.



Vedení Střediska volného času Rýmařov bude zvyšovat zájem o dosahované výsledky jednotlivých zaměstnanců formou různých typů stimulací. Zaměří se především na kvalitu práce, průběžnou kontrolu ve formě sebekontroly a její ohodnocení. Kvalita práce bude zpětně působit na sebevědomí zaměstnance. Zároveň by vedení Střediska volného času Rýmařov mělo formulovat inspirující a vysoké cíle k inovaci.

### **Komunikace a informovanost pracovníků organizace**

Porady stálých zaměstnanců budou probíhat pravidelně 1x za 14 dní. Vedení Střediska volného času Rýmařov minimálně jedenkrát měsíčně pošle všem zaměstnancům e-mail s informacemi týkajícími se uplynulého i následujícího měsíce, současně bude vyžadovat potvrzení převzetí zprávy, plné znění zprávy bude vyvěšeno na nástěnce. Vedení Střediska volného času Rýmařov se dále zamyslí nad způsobem, jak předávat informace dalšími cestami a v jaké podobě.

### **Komunikace organizace s okolím a rodiči**

V této oblasti vedení Střediska volného času Rýmařov zjistí názor veřejnosti a ten porovná s výsledky dotazníku v této oblasti. Podle výsledku šetření mezi účastníky zájmových útvarů přijme další opatření.

## 8.1.2 Výsledky dotazníkového šetření u subjektu 2

### Středisko volného času Krnov – subjekt 2

#### Současný stav

Oblast/číslo respondenta	1	2	3	4	5	Průměr
1. Společné cíle	2	2	2	2	3	2,20
2. Důvěra ve vedení organizace	2	2	3	2	3	2,40
3. Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	2	1	2	2	2	1,80
4. Režim organizace a org. struktura	2	2	3	3	3	2,80
5. Zaměření vedení na pracovní úkoly	5	5	3	5	2	4,00
6. Kontrola	3	3	3	3	2	2,80
7. Motivace pracovníků	3	3	3	2	2	2,60
8. Komunikace a informovanost prac. org.	3	3	3	3	3	3,00
9. Komunikace org. s okolím a rodiči	5	5	3	5	5	4,60
10. Inovativnost	3	3	3	3	3	3,00
11. Rozvoj zaměstnanců	3	3	3	3	3	3,00
12. Pracovní podmínky pro činnost	3	3	2	3	3	2,80
13. Estetické prostředí a pořádek	3	3	3	3	3	3,00
14. Vztahy mezi pracovníky	2	2	2	2	3	2,20
15. Vztahy mezi pedagogy a účastníky ZÚ	2	2	2	2	3	2,20
16. Očekávání výsledků vzdělávání	3	3	2	3	3	2,80

Tabulka 8 - Současný stav – dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery  
Střediska volného času Krnov

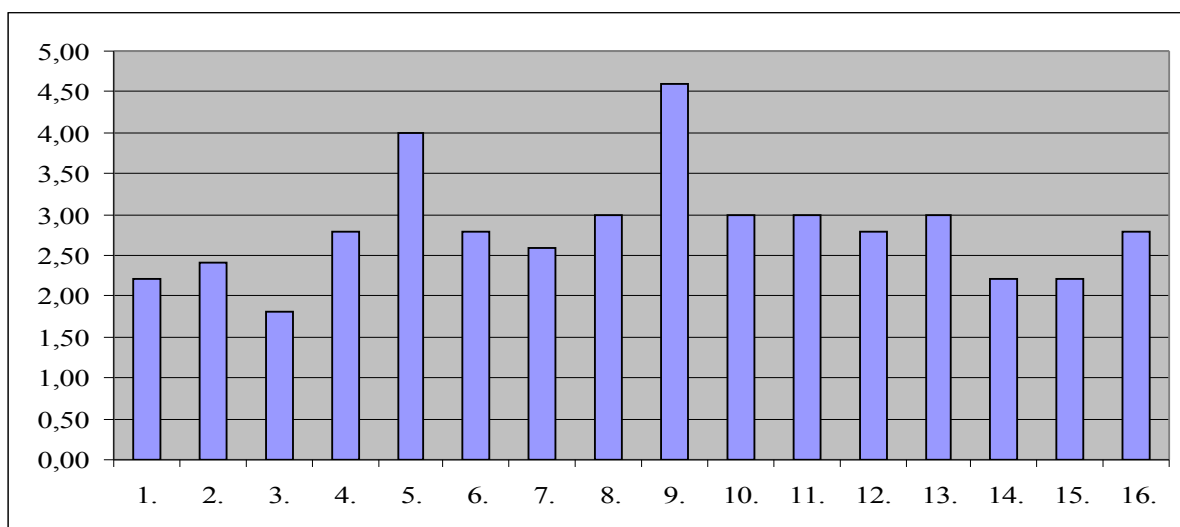
Tabulka 8 - Současný stav – dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery nám ve sloupcích udává odpovědi na 16 položek (faktorů). V posledním sloupci je vyčíslen průměr hodnocení (odpovědí) jednotlivých hodnocených faktorů. Z uvedených průměrů je zřejmé, že z celkového počtu hodnocených faktorů je 10 hodnoceno pod průměrem 3. Průměrná hodnota hodnocených faktorů je 2,82.

Položky	Hodnocené faktory	Posouzení stavu					Průměr
		1	2	3	4	5	
1.	Společné cíle		4	1			2,20
2.	Důvěra ve vedení organizace		3	2			2,40
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	1	4				1,80
4.	Režim organizace a org. struktura		2	3			2,80
5.	Zaměření vedení na pracovní úkoly		1	1		3	4,00
6.	Kontrola		1	4			2,80
7.	Motivace pracovníků		2	3			2,60
8.	Komunikace a informovanost prac. org.			5			3,00
9.	Komunikace org. s okolím a rodiči			1		4	4,60
10.	Inovativnost			5			3,00
11.	Rozvoj zaměstnanců			5			3,00
12.	Pracovní podmínky pro činnost		1	4			2,80
13.	Estetické prostředí a pořádek			5			3,00
14.	Vztahy mezi pracovníky		4	1			2,20
15.	Vztahy mezi pedagogy a účastníky ZÚ		4	1			2,20
16.	Očekávání výsledků vzdělávání		1	4			2,80

Tabulka 9 - Četnost odpovědí za celé Středisko volného času Krnov – Současný stav

Tabulka 9 - Četnost odpovědí – Současný stav nás informuje o celkových počtech odpovědí pedagogů volného času na jednotlivé položky a vlastního hodnocení faktorů současného stavu podle uvedené hodnotící škály. V tabulce ve sloupci „Průměr“ jsou pak kritické oblasti označeny červeně a modrou barvou jsou označeny oblasti, které jsou hodnoceny jako lepší průměr.

Graf 5 - Hodnocené faktory – „Současný stav“ – Středisko volného času Krnov



Sloupcový Graf 5 - Hodnocené faktory „Současný stav“ – Středisko volného času Krnov znázorňuje průměr hodnocení odpovědí pedagogů volného času na jednotlivé faktory uvedené v dotazníku Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery. Nejslabší hodnocení současného stavu vykazuje sloupec 3 – Převládající styl řízení ve vztahu k lidem, který má hodnotu 1,80. Nejvyšší hodnotu vykazuje sloupec 9 – Komunikace organizace s okolím a rodiči, hodnota – 4,60.

**Vybrané faktory s nejnižším průměrem :**

- položka číslo 3 – Převládající styl řízení ve vztahu k lidem – průměr 1,80

**Možné příčiny :**

- neakceptování návrhů a jiných názorů a doporučení
- omezená možnost vyjadřovat své názory
- autoritativní diktátorský přístup
- nedostatečná informovanost o záměrech a cílech střediska volného času

**Vybrané faktory s nevyšším průměrem :**

- položka číslo 9 – Komunikace organizace s okolím a rodiči – průměr 4,60
- položka číslo 5 – Zaměření vedení na pracovní úkoly – průměr 4,00

- položka číslo 8 – Komunikace a informovanost pracovníků organizace – průměr 3,00
- položka číslo 10 – Inovativnost – průměr 3,00
- položka číslo 11 – Rozvoj zaměstnanců – průměr 3,00
- položka číslo 13 – Estetické prostředí a pořádek – průměr 3,00

### Očekávaný - požadovaný stav

Oblast/číslo respondenta	1	2	3	4	5	Průměr
1. Společné cíle	4	4	4	4	3	3,80
2. Důvěra ve vedení organizace	4	5	4	5	5	4,60
3. Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	4	4	4	4	5	4,20
4. Režim organizace a org. struktura	5	5	4	5	5	4,80
5. Zaměření vedení na pracovní úkoly	5	5	3	5	5	4,60
6. Kontrola	5	4	5	4	5	4,60
7. Motivace pracovníků	5	4	4	5	5	4,60
8. Komunikace a informovanost prac. org.	4	4	5	5	5	4,60
9. Komunikace org. s okolím a rodiči	5	5	5	5	5	5,00
10. Inovativnost	4	4	4	4	4	4,00
11. Rozvoj zaměstnanců	4	5	4	4	4	4,20
12. Pracovní podmínky pro činnost	4	5	5	5	5	4,80
13. Estetické prostředí a pořádek	4	4	4	4	4	4,00
14. Vztahy mezi pracovníky	5	5	5	5	5	5,00
15. Vztahy mezi pedagogy a účastníky ZÚ	5	5	5	4	5	4,80
16. Očekávání výsledků vzdělávání	4	5	4	4	5	4,40

Tabulka 10 – Očekávaný – požadovaný stav – dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery

Tabulka 10 - Očekávaný – požadovaný stav – dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery nám ve sloupcích znázorňuje odpovědi dotazovaných pedagogů volného času na 16 položek – očekávaný (požadovaný) stav. V předposledním sloupci je vyčíslen průměr hodnocení odpovědí za jednotlivé faktory. Průměrná hodnota všech odpovědí je 4,50.

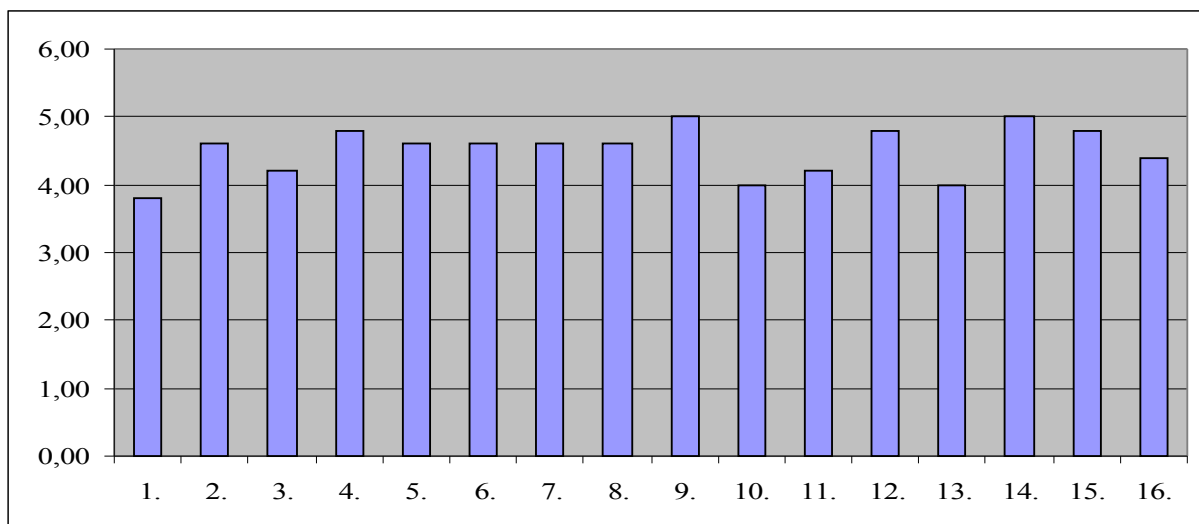
Položky	Hodnocené faktory	Posouzení stavu					Průměr
		1	2	3	4	5	
1.	Společné cíle			1	4		3,80
2.	Důvěra ve vedení organizace				2	3	4,60
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem				4	1	4,20
4.	Režim organizace a org. struktura				1	4	4,80
5.	Zaměření vedení na pracovní úkoly			1		4	4,60
6.	Kontrola				2	3	4,60
7.	Motivace pracovníků				2	3	4,60
8.	Komunikace a informovanost prac. org.				2	3	4,60
9.	Komunikace org. s okolím a rodiči					5	5,00
10.	Inovativnost				5		4,00
11.	Rozvoj zaměstnanců				4	1	4,20
12.	Pracovní podmínky pro činnost				1	4	4,80
13.	Estetické prostředí a pořádek				5		5,00
14.	Vztahy mezi pracovníky					5	5,00
15.	Vztahy mezi pedagogy a účastníky ZÚ				1	4	4,80
16.	Očekávání výsledků vzdělávání				3	2	4,40

Tabulka 11 - Četnost odpovědí – Požadovaný (očekávaný) stav

Tabulka 11 - Četnost odpovědí – Požadovaný (očekávaný) stav nás informuje o celkových počtech odpovědí všech pedagogů volného času na jednotlivé položky podle svých představ a požadavků na požadovaný (očekávaný) stav. V tabulce jsou barevně (červeně) označeny především faktory s nejvyšším průměrem jeho požadovaného stavu a příkládaná výše důležitosti ze strany zaměstnanců, modře jsou označeny faktory s nejnižším průměrem jeho požadovaného stavu. Tím ale není popřena důležitost ostatních faktorů.

Graf 6 – Hodnocené faktory „Požadovaný (očekávaný) stav“ –

Středisko volného času Krnov



Graf 6 - Hodnocené faktory „Požadovaný (očekávaný) stav. Z grafu Střediska volného času Krnov vyplývá zájem pedagogů volného času o zlepšení jednotlivých faktorů uvedeného dotazníku. Nejvyšší průměrnou hodnotu vykazuje faktor 9 – Komunikace organizace s okolím a rodiči a faktor 14 – Vztahy mezi pracovníky. Pedagogové volného času očekávají, že středisko volného času bude věnovat velkou pozornost komunikaci s veřejností, partnery, rodiči členů zájmových útvarů, zlepšení týmové práce.

**Vybrané faktory s nejnižším průměrem :**

- položka číslo 1 – Společné cíle – průměr – 3,80
- položka číslo 10 – Inovativnost – průměr – 4,00
- položka číslo 13 – Estetické prostředí a pořádek - průměr – 4,00
- položka číslo 3 – Převládající styl řízení ve vztahu k lidem – průměr – 4,20
- položka číslo 11 – Rozvoj zaměstnanců – průměr 4,20

**Vybrané faktory s nejvyšším průměrem :**

- položka číslo 9 – Komunikace organizace s okolím a rodiči – průměr 5,00
- položka číslo 14 – Vztahy mezi pracovníky – průměr – 5,00

Z uvedených hodnot vybraných faktorů s nejvyšším průměrem lze vyčíst, jaké oblasti jsou pro pedagogy volného času klíčové, jaké hodnoty a normy chování upřednostňují a požadují a jakým směrem by vedení střediska volného času mělo zaměřit své další kroky a postoje.

Položky	Hodnocené faktory	Současný stav	Očekávaný stav	Rozdíl o - s
1.	Společné cíle	2,20	3,80	1,60
2.	Důvěra ve vedení organizace	2,40	4,60	2,20
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	1,80	4,20	2,40
4.	Režim organizace a org. struktura	2,80	4,80	2,00
5.	Zaměření vedení na pracovní úkoly	4,00	4,60	0,60
6.	Kontrola	2,80	4,60	1,80
7.	Motivace pracovníků	2,60	4,60	2,00
8.	Komunikace a informovanost prac. org.	3,00	4,60	1,60
9.	Komunikace org. s okolím a rodiči	4,60	5,00	0,40
10.	Inovativnost	3,00	4,00	1,00
11.	Rozvoj zaměstnanců	3,00	4,20	1,20
12.	Pracovní podmínky pro činnost	2,80	4,80	2,00
13.	Estetické prostředí a pořádek	3,00	4,00	1,00
14.	Vztahy mezi pracovníky	2,20	5,00	2,80
15.	Vztahy mezi pedagogy a účastníky ZÚ	2,20	4,80	2,60
16.	Očekávání výsledků vzdělávání	2,80	4,40	1,60

Tabulka 12 – Kulturní mezera

Tabulka 12 - Kulturní mezera obsahuje v jednotlivých sloupcích hodnocené faktory, jejich průměrné hodnoty současného a očekávaného stavu. Rozdíl průměrných hodnot mezi těmito stavy je znázorněn v posledním sloupci a vyčíslená hodnota je kulturní mezera. Průměrná hodnota rozdílů – kulturní mezery - je 1,67. Porovnáním zjištěných hodnot je zcela evidentní, že pedagogům volného času nevyhovuje vztah mezi pracovníky, vztahy mezi pedagogy volného času a účastníky zájmového vzdělávání a převládající styl řízení ve vztahu k lidem.



### Nejmenší kulturní mezera :

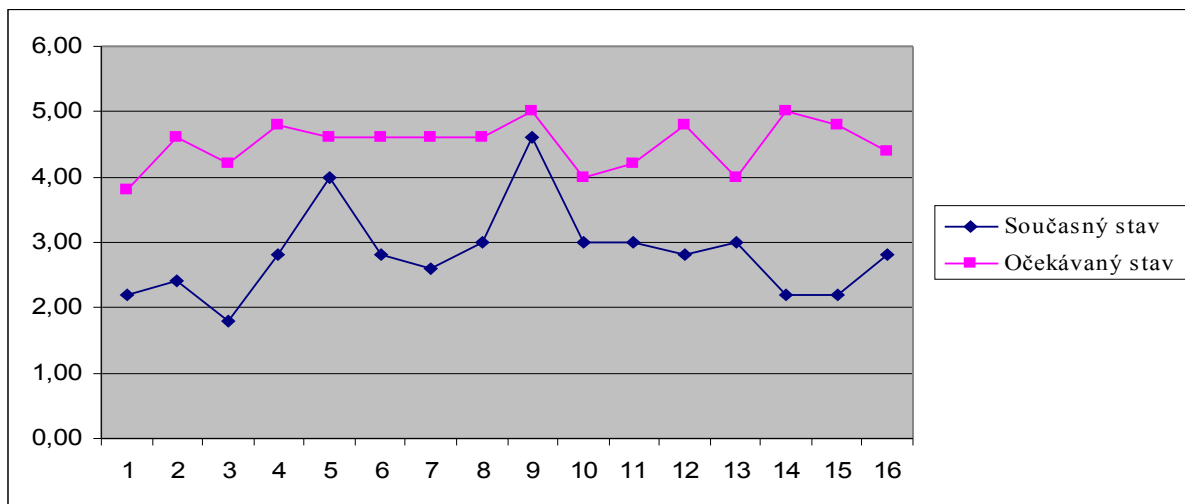
- položka číslo 9 – Komunikace organizace s okolím a rodiči – kulturní mezera 0,40
- položka číslo 5 – Zaměření vedení na pracovní úkoly – kulturní mezera 0,60
- položka číslo 10 – Inovativnost – kulturní mezera -1,0
- položka číslo 13 – Estetické prostředí a pořádek – kulturní mezera 1,0

### Největší kulturní mezera :

- položka číslo 14 – Vztahy mezi pracovníky – kulturní mezera 2,80
- položka číslo 15 – Vztahy mezi pedagogy volného času a účastníky zájmového vzdělání – kulturní mezera 2,60
- položka číslo 3 – Převládající styl řízení ve vztahu k lidem – kulturní mezera 2,40
- položka číslo 2 - Důvěra ve vedení organizace – kulturní mezera 2,20

### Kulturní mezera – Středisko volného času Krnov

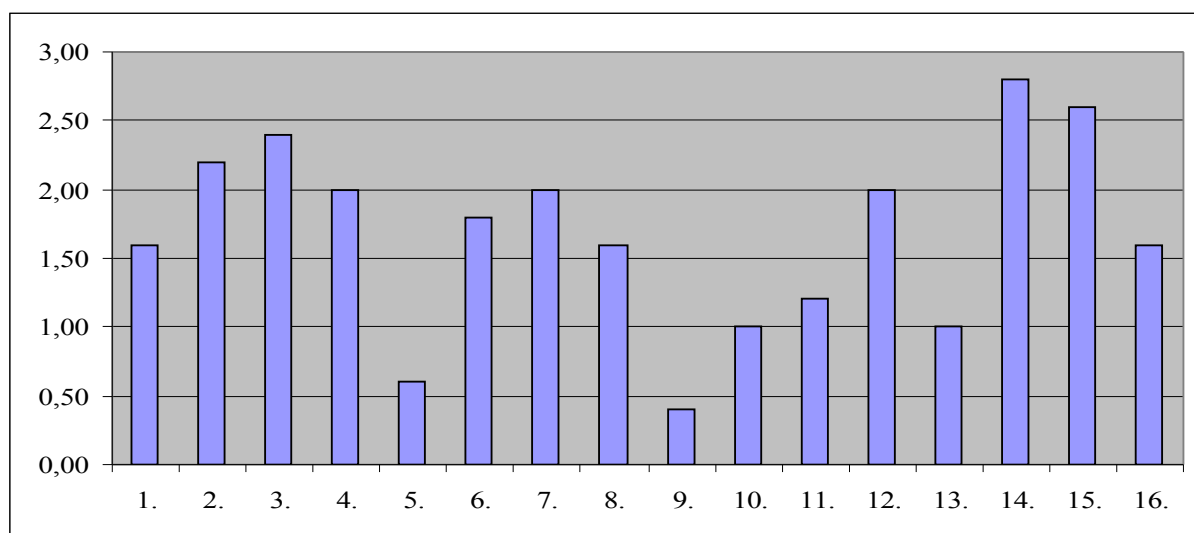
Graf 7 - Vyjádření zjištěných hodnot faktorů „Současný a Očekávaný stav“ –  
Středisko volného času Krnov



Spojnicový Graf 7 - Vyjádření zjištěných hodnot faktorů „Současný a Očekávaný stav“  
zobrazuje relaci mezi očekávaným a současným stavem. Z grafického znázornění je evidentní

rozdíl mezi současným stavem a očekávaným stavem, z toho vyplývá, co pedagogové volného času očekávají od zaměstnání. Pokud sledujeme průběh jednotlivých bodů očekávaného stavu, musíme konstatovat, že se jedná o reálný názor a požadavek. Oblast mezi těmito dvěma stavy je kulturní mezera střediska volného času. Největší rozdíl v kulturní mezeře je vyjádřen u faktoru číslo 14.

Graf 8 Vyjádření kulturní mezery



Sloupcový Graf 8 - Vyjádření kulturní mezery zobrazuje rozdíly mezi současným stavem a stavem očekávaným. Největší rozdíl vykazuje sloupec 14 – Vztahy mezi pracovníky.

### Opatření

Vztahy mezi pracovníky

Vztahy mezi pracovníky odrážejí současný stav společnosti.

Navrhuji :

- Posílit konání společných akcí;
- Vedení více vstupovat do kontaktu s pedagogy volného času;
- Posílit hospitační činnost;

- Aktivně zapojit do přípravy akcí a jejich realizace maximální počet interních a externích pedagogů volného času;
- Připravit pro pedagogy volného času teambuildingové<sup>9</sup> aktivity;

Vztahy mezi pedagogy volného času a účastníky zájmového vzdělávání

Navrhujeme :

- Vytvořit bezpečné zázemí a prostředí pro všechny členy zájmových útvarů;
- Zpracovat analýzu klimatu (dotazníky – členové zájmových útvarů, rodiče, veřejnost, vyhodnocení, silné a slabé stránky);
- Kvalitnější práce s členy zájmových kroužků;
- Vytvořit funkční informační systém pro pedagogy volného času a členy zájmových kroužků;

---

<sup>9</sup> Teambuildingové aktivity – zábavné a motivační akce, zážitkové vzdělávání

### 8.1.3 Výsledky dotazníkového šetření u subjektu 3

#### Centrum Bruntál – subjekt 3

##### Současný stav

Oblast/číslo respondenta	1	2	3	4	5	Průměr
1. Společné cíle	4	4	4	2	4	3,60
2. Důvěra ve vedení organizace	4	4	3	4	5	4,00
3. Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	5	5	3	4	4	4,20
4. Režim organizace a org. struktura	3	3	3	3	3	3,00
5. Zaměření vedení na pracovní úkoly	3	3	4	3	3	3,20
6. Kontrola	4	4	4	4	2	3,60
7. Motivace pracovníků	3	3	4	2	4	3,20
8. Komunikace a informovanost prac. organizace	4	4	4	2	3	3,40
9. Komunikace org. s okolím a rodiči	3	3	3	3	4	3,20
10. Inovativnost	3	3	3	3	4	3,20
11. Rozvoj zaměstnanců	4	4	4	4	2	3,60
12. Pracovní podmínky pro činnost	4	4	5	5	4	4,40
13. Estetické prostředí a pořádek	3	3	3	3	3	3,00
14. Vztahy mezi pracovníky	4	4	4	4	4	4,00
15. Vztahy mezi pedagogy a účastníky ZÚ	3	3	4	4	4	3,60
16. Očekávání výsledků vzdělávání	3	3	3	3	3	3,00

Tabulka 13 - Současný stav – dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery

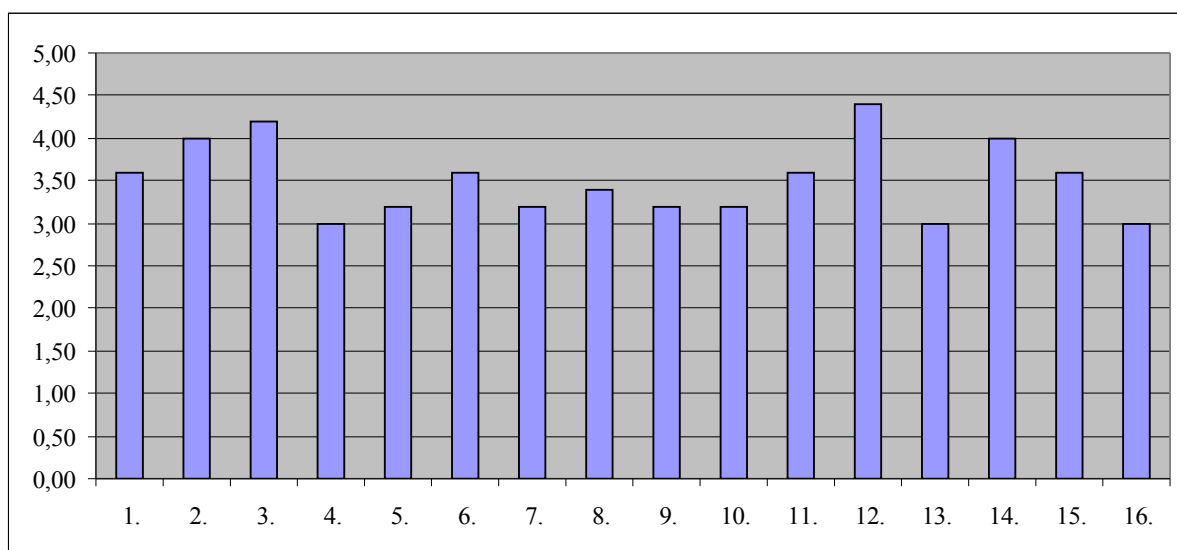
Tabulka 13 - Současný stav – dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery nám ve sloupcích znázorňuje odpovědi na 16 položek (faktorů). V posledním sloupci je vyčíslen průměr hodnocení (odpovědi) jednotlivých faktorů. Z uvedeného průměru vyplývá, že z celkového počtu hodnocených faktorů jsou čtyři hodnoceny nad průměrem tři.

Položky	Hodnocené faktory	Posouzení stavu					Průměr
		1	2	3	4	5	
1.	Společné cíle		1		4		3,60
2.	Důvěra ve vedení organizace			1	3	1	4,00
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem			1	2	2	4,20
4.	Režim organizace a org. struktura			5			3,00
5.	Zaměření vedení na pracovní úkoly			4	1		3,20
6.	Kontrola		1		4		3,60
7.	Motivace pracovníků		1	2	2		3,20
8.	Komunikace a informovanost prac. organizace		1	1	3		3,40
9.	Komunikace org.s okolím a rodiči			4	1		3,20
10.	Inovativnost			4	1		3,20
11.	Rozvoj zaměstnanců		1		4		3,60
12.	Pracovní podmínky pro činnost				3	2	4,40
13.	Estetické prostředí a pořádek			5			3,00
14.	Vztahy mezi pracovníky				5		4,00
15.	Vztahy mezi pedagogy a účastníky ZÚ			2	3		3,60
16.	Očekávání výsledků vzdělávání			5			3,00

Tabulka 14 – Četnost odpovědí za celé Centrum Bruntál – Současný stav

Tabulka 14 - Četnosti odpovědí za celé Centrum Bruntál – Současný stav nás informuje o celkových počtech odpovědí pedagogů volného času na jednotlivé položky a hodnocení faktorů současného stavu podle uvedené hodnotící škály. V tabulce ve sloupci „Průměr“ jsou pak kritické oblasti označeny červeně a modrou barvou označeny oblasti, které jsou hodnoceny jako lepší průměr.

Graf 9 - Hodnocené faktory – „Současný stav“ – sumář za Centrum Bruntál



Sloupcový Graf 9 - znázorňuje průměr hodnocení odpovědí pedagogů volného času na základě dotazníku Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery. Nejslabší průměrné hodnocení současného stavu vykazuje sloupec 4 – Režim organizace a organizační struktura, který má hodnotu 3,00; 13 – Estetické prostředí a pořádek, který má hodnotu 3,00; 16 - Očekávání výsledků vzdělávání, který má hodnotu 3,00. Nejvyšší hodnotu vykazuje sloupec 12 – Pracovní podmínky pro činnost, hodnota 4,40.

**Vybraný faktor s nejnižším průměrem :**

- položka číslo 4 – Režim organizace a organizační struktura – průměr 3,00
- položka číslo 13 – Estetické prostředí a pořádek – průměr 3,00
- položka číslo 16 - Očekávání výsledků vzdělávání – průměr 3,00

**Možné příčiny :**

- externí pracovníci se přímo obrací na vedení
- není řešena kompetence a odpovědnost
- estetická výzdoba prostor není jednotná
- není zde snaha o osobní pokrok
- výsledky vzdělávání jsou méně důležité

### Vybrané faktory s nejvyšším průměrem :

- položka číslo 12 – Pracovní podmínky pro činnost – průměr 4,40
- položka číslo 3 – Převládající styl řízení ve vztahu k lidem – průměr 4,20
- položka číslo 2 – Důvěra ve vedení organizace – průměr 4,00
- položka číslo 14 – Vztahy mezi pracovníky – průměr 4,00

U těchto vybraných faktorů je patrné, že se odpovědi dotazovaných pedagogů volného času shodují s celou řadou předložených materiálů a dokumentů.

### Očekávaný – požadovaný stav

Oblast/číslo respondenta	1	2	3	4	5	Průměr
1. Společné cíle	5	5	4	5	4	4,60
2. Důvěra ve vedení organizace	5	5	5	5	5	5,00
3. Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	5	5	3	5	4	4,40
4. Režim organizace a org. struktura	5	5	4	4	5	4,60
5. Zaměření vedení na pracovní úkoly	5	5	4	4	4	4,40
6. Kontrola	5	5	5	5	5	5,00
7. Motivace pracovníků	5	5	5	5	4	4,80
8. Komunikace a informovanost prac. organizace	5	5	4	5	3	4,40
9. Komunikace org. s okolím a rodiči	5	5	4	5	5	4,80
10. Inovativnost	5	5	4	4	4	4,40
11. Rozvoj zaměstnanců	5	5	4	4	4	4,40
12. Pracovní podmínky pro činnost	5	5	5	5	4	4,80
13. Estetické prostředí a pořádek	5	5	4	4	4	4,40
14. Vztahy mezi pracovníky	5	5	5	5	5	5,00
15. Vztahy mezi pedagogy a účastníky ZÚ	5	5	5	5	5	5,00
16. Očekávání výsledků vzdělávání	4	4	4	3	3	3,60

Tabulka 15 - Očekávaný – požadovaný stav – dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery  
Tabulka 15 - Očekávaný – požadovaný stav – dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery nám ve sloupcích znázorňuje odpovědi dotazovaných pedagogů volného času na 16 položek. V posledním sloupci je vyčíslen průměr hodnocení odpovědí jednotlivých faktorů. Průměrná hodnota všech odpovědí je 4,60.

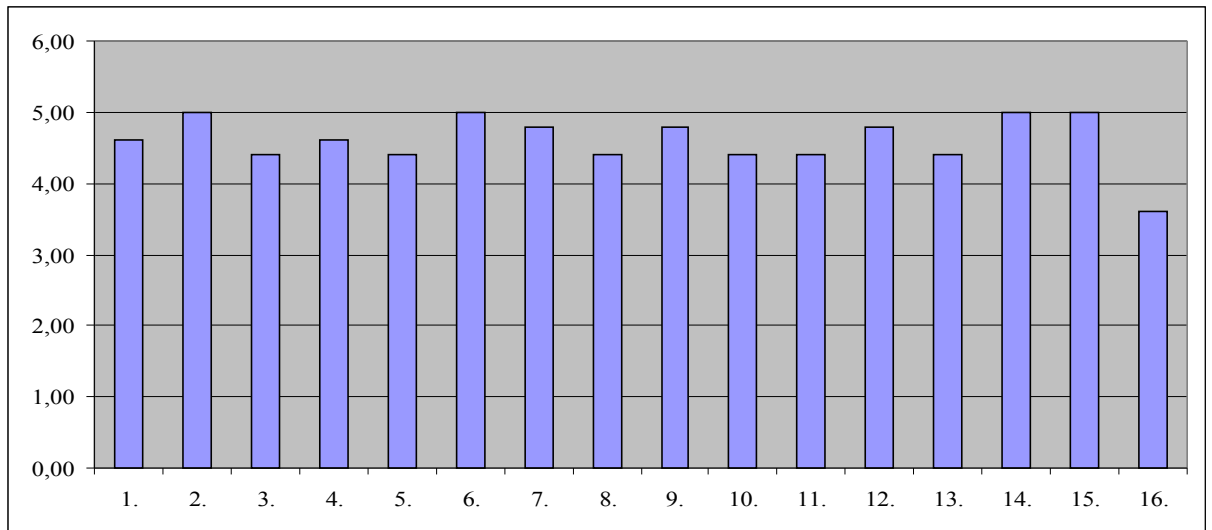
Položky	Hodnocené faktory	Posouzení stavu					Průměr
		1	2	3	4	5	
1.	Společné cíle				2	3	4,60
2.	Důvěra ve vedení organizace					5	5,00
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem			1	1	3	4,40
4.	Režim organizace a org. struktura				2	3	4,60
5.	Zaměření vedení na pracovní úkoly				3	2	4,40
6.	Kontrola					5	5,00
7.	Motivace pracovníků				1	4	4,80
8.	Komunikace a informovanost prac. org.			1	1	3	4,40
9.	Komunikace org. s okolím a rodiči				1	4	4,80
10.	Inovativnost				3	2	4,40
11.	Rozvoj zaměstnanců				3	2	4,40
12.	Pracovní podmínky pro činnost				1	4	4,80
13.	Estetické prostředí a pořádek				3	2	4,40
14.	Vztahy mezi pracovníky					5	5,00
15.	Vztahy mezi pedagogy a účastníky ZÚ					5	5,00
16.	Očekávání výsledků vzdělávání			2	3		3,60

Tabulka 16 – Četnost odpovědí – Požadovaný (očekávaný) stav

Tabulka 16 - Četnost odpovědí – Požadovaný (očekávaný) stav nás informuje o celkovém počtu odpovědí pedagogů volného času na jednotlivé položky podle svých představ a požadavků na požadovaný (očekávaný) stav.



Graf 10 - Hodnocené faktory „Požadovaný (očekávaný stav)“ – Centrum Bruntál



Graf 10 - Znárodnuje očekávání pedagogů volného času, jak dojde ke zlepšení jednotlivých faktorů. Nejvyšší průměrnou hodnotu vykazují faktory : kontrola, vztahy mezi pracovníky a vztahy mezi pedagogy volného času a účastníky zájmového vzdělávání. Pedagogové volného času očekávají, že Centrum Bruntál bude věnovat velkou pozornost kontrole, vztahům mezi pracovníky a vztahům mezi pedagogy volného času a účastníky zájmového vzdělávání.

**Vybrané faktory s nejnižším průměrem :**

- položka číslo 16 – Očekávání výsledků vzdělávání – průměr – 3,60

**Vybrané faktory s nejvyšším průměrem :**

- položka číslo 2 – Důvěra ve vedení organizace – průměr 5,00
- položka číslo 6 – Kontrola – průměr 5,00
- položka číslo 14 – Vztahy mezi pracovníky – průměr 5,00
- položka číslo 15 - Vztahy mezi pedagogy volného času a účastníky zájmového vzdělávání – průměr 5,00

Z uvedených hodnot vybraných faktorů s nejvyšším průměrem lze vyčíst, jaké oblasti jsou pro pedagogy volného času klíčové, jaké hodnoty a normy upřednostňují a požadují a jakým směrem by vedení Centra Bruntál mělo zaměřit svoje další kroky a postoje.

Položky	Hodnocené faktory	Současný stav (s)	Očekávaný stav (o)	Rozdíl o - s
1.	Společné cíle	3,60	4,60	1,00
2.	Důvěra ve vedení organizace	4,00	5,00	1,00
3.	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	4,20	4,40	0,20
4.	Režim organizace a org. struktura	3,00	4,60	1,60
5.	Zaměření vedení na pracovní úkoly	3,20	4,40	1,20
6.	Kontrola	3,60	5,00	1,40
7.	Motivace pracovníků	3,20	4,80	1,60
8.	Komunikace a informovanost prac. org.	3,40	4,40	1,00
9.	Komunikace org. s okolím a rodiči	3,20	4,80	1,60
10.	Inovativnost	3,20	4,40	1,20
11.	Rozvoj zaměstnanců	3,60	4,40	0,80
12.	Pracovní podmínky pro činnost	4,40	4,80	0,40
13.	Estetické prostředí a pořádek	3,00	4,40	1,40
14.	Vztahy mezi pracovníky	4,00	5,00	1,00
15.	Vztahy mezi pedagogy a účastníky ZÚ	3,60	5,00	1,40
16.	Očekávání výsledků vzdělávání	3,00	3,60	0,60

Tabulka 17 - Kulturní mezera

Tabulka 17 - Kulturní mezera obsahuje v jednotlivých sloupcích hodnocené faktory, jejich průměrné hodnoty pro současný a očekávaný stav. Rozdíl průměrných hodnot mezi těmito stavy je znázorněn v posledním sloupci a vyčíslená hodnota je kulturní mezera. Průměrná hodnota rozdílů – kulturní mezery je 1,09.

Porovnáním zjištěných hodnot je zcela evidentní, že zaměstnancům nevyhovuje režim organizace a organizační struktura, motivace pracovníků a komunikace organizace s okolím a rodiči.

### Nejmenší kulturní mezera :

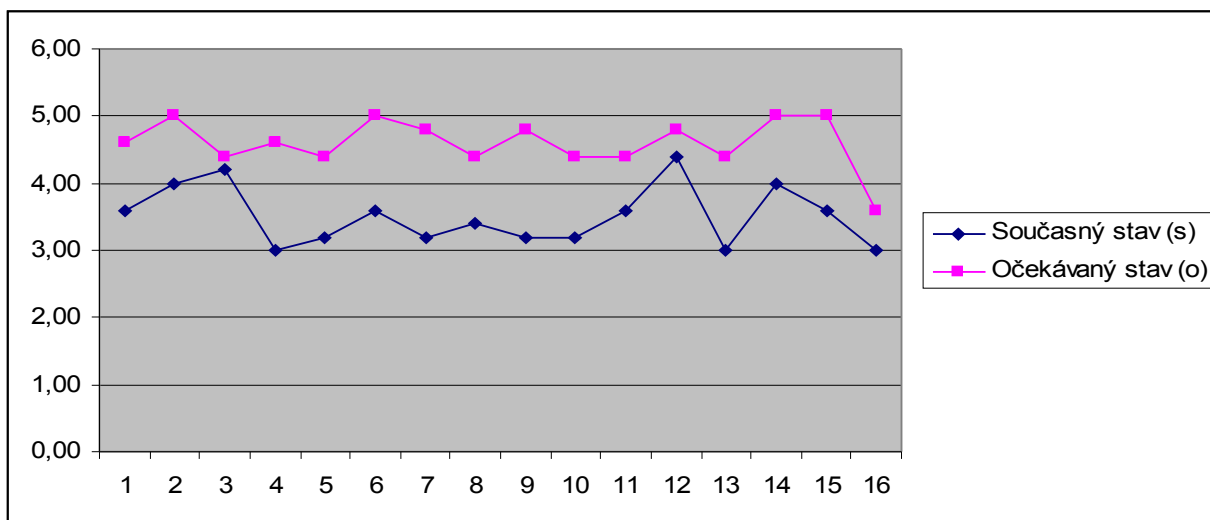
- položka číslo 3 – Převládající styl řízení ve vztahu k lidem – kulturní mezera 0,20
- položka číslo 12 – Pracovní podmínky pro činnost – kulturní mezera 0,40
- položka číslo 16 – Očekávání výsledků vzdělávání – kulturní mezera 0,60

### Největší kulturní mezera :

- položka číslo 4 – Režim organizace a organizační struktura – 1,60
- položka číslo 7 – Motivace pracovníků – 1,60
- položka číslo 9 – Komunikace organizace s okolím a rodiči -1,60

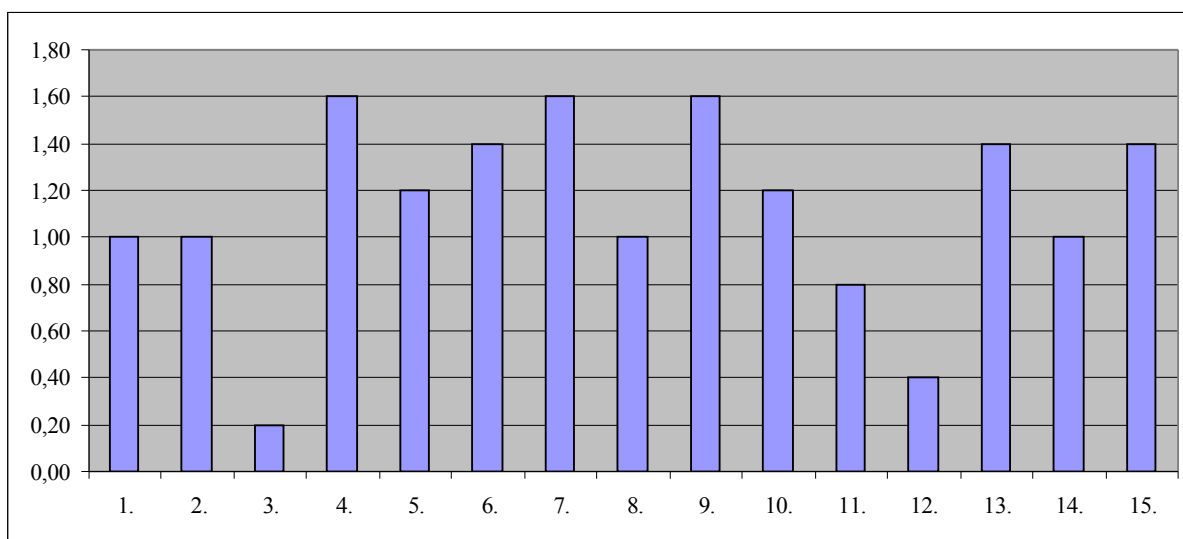
### Kulturní mezera – Centrum Bruntál celkem

Graf 11 - Vyjádření zjištěných hodnot faktorů „Současný a Očekávaný stav“ –  
Centrum Bruntál



Spojnicový Graf 11 - Vyjádření zjištěných hodnot faktorů „Současný a Očekávaný stav“ zobrazuje relaci mezi současným a očekávaným stavem. Z grafického znázornění je evidentní rozdíl mezi současným a očekávaným stavem. Pokud sledujeme průběh jednotlivých bodů grafu, musíme konstatovat, že se jedná o reálný názor a požadavek. Oblast mezi těmito dvěma stavy je kulturní mezera. Největší rozdíl v kulturní mezeře je vyjádřen u faktoru č. 4, 7 a 9.

Graf 12 - Vyjádření kulturní mezery



Sloupcový Graf 12 - Vyjádření kulturní mezery zobrazuje rozdíly mezi současným stavem a stavem požadovaným (očekávaným). Největší rozdíl vykazuje sloupec 4 – Režim organizace a organizační struktura, 7 – Motivace pracovníků a 9 – Komunikace organizace s okolím a rodiči.

### **Opatření**

#### Motivace pracovníků

Motivaci pracovníků je věnována značná pozornost, protože úzce souvisí s lidským jednáním a s jeho výkonem.

Navrhujeme :

- Věnovat zvýšenou pozornost oblasti odměňování, vypracovat jasná kritéria odměňování pedagogů volného času, seznámit s nimi všechny pedagogy tak, aby každému pedagogovi bylo předem jasné, za co bude finančně odměňován případně finančně postihován;
- Přehodnotit současný systém kontroly;
- Nepřehlížet nedostatky a porušení, vhodným a korektním způsobem upozorňovat na nedostatky a v případě možnosti ukázat, jak dále postupovat;
- Vytvářet podmínky k seberealizaci pedagogů;

- Zvýšit u pedagogů pocit zodpovědnosti a možnosti ovlivnit chod svých pracovních aktivit;

Komunikace organizace s okolím a rodiči

Navrhujeme :

- Zpracovat analýzu klimatu (dotazníky – členové zájmových útvarů, rodiče, veřejnost, vyhodnocení, silné a slabé stránky);
- Kvalitnější práce s členy zájmových kroužků a jejich rodiči, uspořádat společné akce pro rodiče s dětmi;
- Vytvořit funkční informační systém pro pedagogy volného času a členy zájmových kroužků;

Režim organizace a organizační struktura

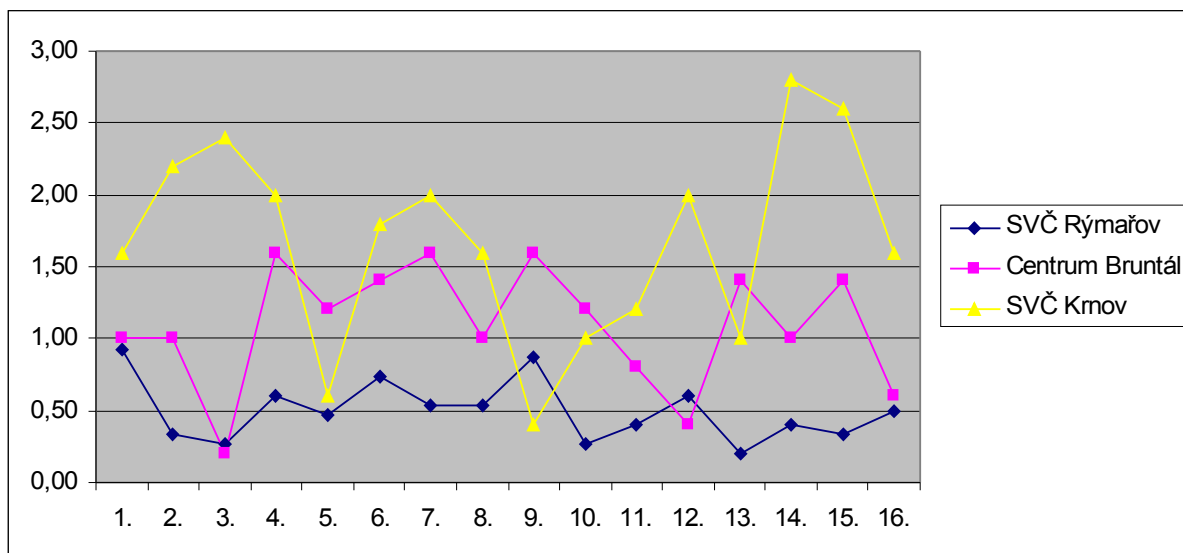
Organizační struktura je formálně jasná a přehledná, ale v praxi část externích pracovníků pomíjí členění na jednotlivé oblasti – oddělení. Se všemi problémy se obrací přímo na vedení organizace, což je způsobeno především tím, že externí pracovníci jsou přítomni jen omezený počet hodin v zařízení.

Navrhujeme :

- Přehodnotit organizační strukturu Centra Bruntál. V praxi ověřit jiné řešení odpovědností a kompetencí pedagogů;
- Přehodnotit personální strategii organizace;

### 8.1.4 Vyjádření kulturní mezery u subjektu 1, subjektu 2 a subjektu 3

Graf 13 - Vyjádření kulturní mezery u subjektu 1, subjektu 2 a subjektu 3



#### Nejmenší kulturní mezera :

Subjekt 1 - Středisko volného času Rýmařov - položka číslo 3 - Převládající styl řízení ve vztahu k lidem – kulturní mezera 0,20.

Subjekt 2 - Centrum Bruntál - položka číslo 3 - Převládající styl řízení ve vztahu k lidem – kulturní mezera 0,20.

Subjekt 3 - Středisko volného času Krnov - položka číslo 9 – Komunikace organizace s okolím a rodiči – kulturní mezera 0,40.

Při srovnání nejmenší kulturní mezery u jednotlivých zařízení je zajímavé, že ve dvou případech je zde shoda v položce číslo 3 – Převládající styl řízení ve vztahu k lidem. Zaměstnanci oceňují, vnímají a kladně hodnotí možnost vyjádřit se k většině otázek a současně vědí, že v případě odlišných názorů se bude společně hledat nejlepší řešení daného problému.

### **Největší kulturní mezera :**

Subjekt 1 - Středisko volného času Rýmařov - položka číslo 1 - Společné cíle – kulturní mezera 0,93.

Subjekt 2 - Centrum Bruntál - položka číslo 4 – Režim organizace a organizační struktura – 1,60; položka číslo 7 – Motivace pracovníků – 1,60; položka číslo 9 – Komunikace organizace s okolím a rodiči -1,60.

Subjekt 3 - Středisko volného času Krnov - položka číslo 14 – Vztahy mezi pracovníky – kulturní mezera 2,80.

Při srovnání největší kulturní mezery středisek volného času se jednotlivé kulturní mezery od sebe výrazně liší. Z toho vyplývá, že pedagogové volného času by měli být seznámeni s cíli středisek volného času a možnostmi podílet se na jejich plánování. Režim by měl mít dobře fungující organizační strukturou. Motivací k dobré práci by mělo být dobré pracovní prostředí, vstřícné vztahy mezi pedagogy volného času, dobrý pocit z práce se členy zájmových útvarů. Vstřícnost v komunikaci s rodiči a okolím by měla být samozřejmostí. To znamená zapojení rodičů do společných akcí s dětmi, možnost rodičů navštívit činnost zájmových útvarů, Dny otevřených dveří, potřebné informace aktualizovat na webových stránkách středisek volného času.

Navrhovaná opatření by měla vést k celkovému posílení kultury středisek volného času, zlepšení pracovního klimatu a posílení image školských zařízení. Vedení středisek volného času by nemělo být lhostejné k tomu, jaké mají zaměstnanci, členové zájmových útvarů či veřejnost potřeby, požadavky, přání a jak o střediscích především na veřejnosti hovoří. Hlavním přínosem těchto návrhů by měla být spokojenost zaměstnanců, členů zájmových útvarů, veřejnosti, zřizovatele a partnerů středisek volného času.

## **Závěr**

Kulturu středisek volného času je třeba vytvářet a nepřetržitě rozvíjet. Tento důležitý úkol musí mít neustále na zřeteli management středisek volného času. K rozvoji kultury nemůže však dojít tehdy když se střediska volného času nebudou vyznačovat příznivým a činorodým klimatem, ve kterém budou převládat otevřené a partnerské vztahy, vzájemná úcta a tolerance mezi všemi zaměstnanci. Velmi důležitá je týmová práce pedagogů volného času, objektivní hodnocení práce, vstřícnost a ochota při řešení problémů.

Cílem bakalářské práce bylo zjištění a srovnání stávajícího stavu kultury Střediska volného času Rýmařov a středisek volného času okresu Bruntál s ohledem na potřeby jednotlivých zaměstnanců. Na základě analýzy vnitřních směrnic, předpisů, interních materiálů a dotazníkového šetření v objektu Střediska volného času Rýmařov, Střediska volného času Krnov a Centra Bruntál byl zmapován současný stav kultury těchto školských zařízení. Výsledky dotazníku pro hodnocení kultury školského zařízení odhalily některé nedostatky kultury organizací. Ty by měly přimět vedení středisek volného času hlouběji se zamyslet nad zjištěnými skutečnostmi a hledat možnosti zlepšení stávajícího stavu. Většina vnitřních jevů je ovlivnitelná především vedením středisek volného času. Na otázku, proč vůbec měnit kulturu těchto středisek volného času, nám dává jasnou odpověď dotazníkové šetření. Zjištěná kulturní mezera u jednotlivých středisek volného času nutí k zamyšlení, jakým způsobem provést změnu. Vedení jednotlivých středisek volného času by mělo na základě daných zjištění formulovat žádoucí kulturu organizace a definovat hodnoty, normy a postoje, které je třeba dále rozvíjet a vytypovat ty, které je nutné změnit. Vedení jednotlivých středisek volného času by mělo na základě stanovených zjištění formulovat žádoucí kulturu organizací a definovat hodnoty, normy a postoje, které je třeba dále rozvíjet. Uskutečnit změny bude nelehký, složitý, ale především dlouhodobý úkol.

Při srovnání největší kulturní mezery podle jednotlivých faktorů se kulturní mezery jednotlivých subjektů od sebe výrazně lišily. Největší kulturní mezery bylo dosaženo u subjektu 1 v oblasti společných cílů, u subjektu 2 v oblasti režimu organizace a organizační struktury, motivaci pracovníků, komunikaci organizace s okolím a rodiči a u subjektu 3 v oblasti vztahů mezi pracovníky. Zajímavé je, že ani v jednom případě nedošlo ke shodě, tak jak tomu bylo u kulturní mezery jednotlivých faktorů s nejmenší kulturní mezerou, kde došlo ke shodě u dvou subjektů ( 1, 2 ) v oblasti převládajícího stylu řízení ve vztahu k lidem.



Na základě těchto zjištění bylo navrženo pro jednotlivá střediska volného času několik možných způsobů řešení kulturní mezery podle jednotlivých faktorů. Řešení by měla přispět ke zkvalitnění vzájemných vztahů, chodu středisek volného času a vyplnění kulturní mezery mezi skutečným stavem a stavem požadovaným. Důležité bude pro změny získat lidi mající ve střediscích volného času přirozenou autoritu, kteří budou zastánci navrhovaných změn. Jedná se především o změny v plánování a vytyčování cílů středisek volného času, způsobu kontroly, převládajícím stylu řízení ve vztahu k lidem, ve vztazích mezi pracovníky, komunikaci, řízení lidských zdrojů a v organizační struktuře. Vedení středisek volného času by si mělo uvědomit, že motivace, společné cíle a vztahy mezi pracovníky jsou velmi důležité. Podané náměty by měly přispět i ke zlepšení klimatu v jednotlivých zařízeních.

Ve svých návrzích a námětech neusilujeme o změnu, ale nabízíme možnosti pro zefektivnění další činnosti. Jde nám především o to, aby střediska volného času byla volnočasovými zařízeními vyhledávanými širokým okruhem zájemců z řad veřejnosti, aby se zaměstnanci nemuseli bát, že v rostoucím konkurenčním prostředí nebude mít o jejich zájmové útvary a další činnosti nikdo zájem.

Image středisek volného času a vnitřní klima ovlivňují a dotváří dobré vztahy na pracovišti, styl a práce pedagogů volného času, materiální vybavení, pořádek, šíře volnočasových aktivit, vzájemná forma komunikace. Image z velké části vzniká uvnitř středisek volného času, ale směřuje i ven. Stanoveného cíle může být dosaženo zavedením některých z navrhovaných změn.

S řediteli jednotlivých středisek volného času jsme se dohodli, že nejen je, ale i zaměstnance seznámíme s výsledky výzkumu a opatřeními, která jsme navrhli. Výsledky výzkumu mohou pak projednat na řešitelských poradách a zvažovat jednoduchá opatření ke zlepšení komunikace a individuální péče o zaměstnance, pokud je to z jejich pohledu potřebné.

## **Resumé**

Bakalářská práce je zaměřena na zjištění současného stavu organizační kultury vybraných středisek volného času okresu Bruntál.

Teoretická část vychází z dostupné literatury zabývající se managementem, kulturou školy, kulturou školského zařízení a kulturou školy v mezinárodní perspektivě. Je zde charakterizována problematika zkoumání kultury školského zařízení.

Praktická část je zaměřena na hodnocení organizační kultury Střediska volného času Rýmařov, Střediska volného času Měďa Krnov a Centra Bruntál. Pro hodnocení organizační kultury školského zařízení byl použit dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery a minidotazník. V závěru jsou uváděny výsledky dotazníků a nabízena možná řešení.

Součástí bakalářské práce jsou grafy a tabulky sloužící k porovnání kulturní mezery v jednotlivých střediscích.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě zjištěných faktorů stanovit nové formy a metody práce vedoucí ke zlepšení práce a vztahů v jednotlivých střediscích a zlepšení spolupráce mezi jednotlivými centry.

## Seznam literatury

1. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : RUBICO, 2001. 724 s. 80-85839-45-8.
2. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7.
3. EGER, L. a JAKUBÍKOVÁ, D. *Kultura školy*. Technická univerzita v Liberci, 2001. 30 s. ISBN 80-7083-441-2.
4. EGER, L. a kol. *Strategie rozvoje školy*. 1. vyd. Plzeň : CECHTUMA, s.r.o, 2002. 111 s. ISBN 80-903225-2-2.
5. EGER, L. – ČERMÁK, J. Recepce některých možných přístupů k problematice pojetí kultury školy. In EGER, L. – JAKUBÍKOVÁ, D. (ed.) *Školský management I. Mezinárodní sborník*. Plzeň : Zápodočeská univerzita v Plzni, 1999. s. 87-97. ISBN 80-7082-587-1.
6. HÁJEK, B., HOFBAUER, B., PÁVKOVÁ, J. *Pedagogické ovlivňování volného času*. Praha : Portál, s.r.o., 2008. 240 s. ISBN 978-80-7367-473-1.
7. KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 1.vyd. Praha : East publishing, s.r.o., 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
8. MACEK, M., VIDLAŘOVÁ, H., HÁJEK, B., JINDRA, J., TUČEK, J. *Střediska pro volný čas dětí a mládež. Souhrn metodických materiálů k vybraným problémům činnosti domů dětí a mládeže a stanic zájmových činností*. Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 1998. 119 s.
9. NOVOTNÝ, P. – ZOUNEK, J. (eds.) *Kultura školy. Příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Brno Masarykova univerzita v Brně, 2005. 217 s. ISBN 80-210-3746-6.

10. NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management*. Lidé, kultura a management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol.s r.o., 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3.
11. PÁVKOVÁ, J., HÁJEK, B., HOFBAUER, B., HRDLIČKOVÁ, V., PAVLÍKOVÁ, A. *Pedagogika volného času*. 3. aktualizované vyd. Praha : Nakladatelství Portál, s.r.o., 2008. 221 s. ISBN 978-80-7367-423-6.
12. POL, M. a kol. *Hledání pojmu kultura školy*. Praha : Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2002, roč. 52 č. 2. s. 206 – 218. ISSN 3330-3815.
13. POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., ZOUNEK, J. (eds). *Kultura školy*. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 217 s. ISBN 80-210-3746-6.
14. PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. 1. vyd. Olomouc : Vydavatelství Univerzity Palackého, 2003. 164 s. ISBN 80-244-0676-4.
15. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha : ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.
16. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

### **Internetové zdroje**

1. EGER, L. *Řízení kvality a kultura školy*. Příspěvek na konferenci : Řízení kvality ve vzdělávání, 2001. [online] Dostupný z <<http://epedagog.upol.cz/epedl.2001/Casopis.pdf>>. [cit. 2006-08-22].
2. Zákon č. 561/2004 Sb., *o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání*. Dostupný z [www:<http://www.msmt.cz/Files/Predpisy1/sb190-04.pdf>](http://www.msmt.cz/Files/Predpisy1/sb190-04.pdf).

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Minidotazník ke kultuře Střediska volného času Rýmařov

Příloha 2 - Dotazník pro hodnocení kultury školského zařízení Kilmann – Saxtonova kulturní  
mezera

## Příloha 1

### Minidotazník ke kultuře Střediska volného času Rýmařov :

Prosím o chvilku zamyšlení se nad některými skutečnostmi týkajícími se našeho Střediska volného času Rýmařov a vyplnění tohoto dotazníku.

Vysvětlení hodnotící škály:

1. tvrzení souhlasí
2. tvrzení až na malé výjimky souhlasí
3. tvrzení souhlasí s výjimkami
4. tvrzení až na malé výjimky nesouhlas
5. tvrzení nesouhlasí
- N nemohu posoudit

#### **Tvrzení:**

#### **Hodnotící škála: (zakroužkujte)**

- |  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Přijímání nových členů zájmových útvarů je vstřícné.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N |
| 2. Středisko volného času Rýmařov, ve kterém navštěvuji zájmové kroužky, je prostorné.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N |
| 3. Členové zájmových kroužků se ztotožňují se symboly Střediska volného času Rýmařov.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N |
| 4. Členové zájmových kroužků hovoří o Středisku volného času Rýmařov jen dobře.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N |
| 5. Prostředí Střediska volného času Rýmařov je příjemné.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N |
| 6. V zájmovém útvaru Střediska volného času Rýmařov je dobrá komunikace mezi členy zájmových útvarů a pedagogy volného času. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N |
| 7. Spolupracuji s pedagogy volného času při řešení pedagogických problémů.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N |

Tento prostor prosím použijte pro jakékoliv postřehy, komentáře a nápady :

Díky za Váš čas

## **Příloha 2**

### Dotazník rozdáváný zaměstnancům Střediska volného času Rýmařov :

Dotazník pro hodnocení kultury školského zařízení

Kilmann – Saxtonova kulturní mezera

Prosím o chvílku zamyšlení se nad některými skutečnostmi týkajícími se našeho

Střediska volného času Rýmařov a vyplnění tohoto dotazníku :

1. Kroužkem označte hodnocení faktoru – jak vidíte současný stav  
(kroužek O umístěte do příslušného – vybraného pole)
2. Křížkem označte u každého faktoru požadovaný (očekávaný) stav  
(křížek X umístěte do příslušného – vybraného pole)

Tento prostor prosím použijte pro jakékoliv postřehy, komentáře a nápady :

Díky za Váš čas

## Dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery

Faktor	1	2	3	4	5
<b>Společné cíle</b>	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
<b>Důvěra ve vedení organizace</b>	Nedůvěra ve vedení organizace	Nízká důvěra ve vedení organizace	Průměrná či částečná důvěra ve vedení organizace	Většina zaměstnanců věří vedení organizace	Vysoká důvěra ve vedení organizace
<b>Převládající styl řízení ve vztahu k lidem</b>	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 při rozhodování	Pracovníci mají vždy možnost se vyjádřit k důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout v zásadních věcech domluvy
<b>Režim organizace a organizační struktura</b>	O režimu nelze mluvit, nefunkční struktura	Formální režim i struktura nejsou dodržovány, delegování nefunguje	Režim i struktura fungují s některými problémy, klady i záporů	Dobry režim organizace s fungující organizační strukturou	Velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim, funkční struktura včetně delegování pravomocí
<b>Zaměření vedení na pracovní úkoly</b>	Je zde velmi nízká orientace na výkon	Výkonové ukazatele a výsledky práce nejsou hlavní	Výsledky a výkony se sledují někdy více a někdy méně	Výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitě pozornost	Organizace je vysoce orientována na výkon, plnění úkolů se velmi sleduje
<b>Kontrola</b>	Chybí účinná kontrola téměř všeho a všech	Kontrola je zaměřena pouze na vyhledávání viníků	Kontrola je průměrně přísná a intenzivní s průměrným zaměřením na všechny	Kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problémů, nejen vinici	Kontrola je systematická a kvalitní, zaměřená na hledání příčin i na prevenci
<b>Motivace pracovníků</b>	Motivaci se nepřikládá žádný význam	Lidé jsou minimálně motivováni k práci	Motivace pracovníků je průměrná	Motivace pracovníků je na dobré úrovni	Motivace v organizaci vede k vysokému nasazení, má systém
<b>Komunikace a informovanost pracovníků organizace</b>	Minimální informovanost, závažné problémy v komunikaci	Špatná informovanost, důležité informace dost často chybí	Střední informovanost, občas se objevuje zdržování určitých informací	Dobrá informovanost, pracovníci mají potřebné informace, komunikace bez problémů	Výborná informovanost, komunikace probíhá jak shora dolů, tak zdola nahoru i horizontálně.
<b>Komunikace organizace s okolím a rodiči</b>	Nedostatečná, vykazuje řadu nedostatků a nedorozumění	Organizace se jí věnuje málo, je podprůměrná	Je asi dostatečná, jsou zde příležitosti pro zlepšení	Je dobrá, zaměřená především na rodiče	Velmi kvalitní, organizace věnuje velkou pozornost komunikaci s partnery a zejména s rodiči
<b>Inovativnost (zavádění novinek)</b>	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	Mímořádná inovativnost, organizace je považována za průkopníka
<b>Rozvoj zaměstnanců</b>	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 přikládá malý význam	Jasná personální politika, která se v zásadě dodržuje a podporuje rozvoj zaměstnanců včetně DVPP	Jasná personální politika, vysoká podpora rozvoje pracovníků a DVPP
<b>Pracovní podmínky pro činnost</b>	Velmi špatné, neodpovídají zákonným normám	Špatné, v určitých případech neodpovídají normám	Průměrné, něco by mohlo být určitě lepší	Dobré pracovní podmínky pro práci	Vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu i individuální potřeby pracovníků
<b>Estetické prostředí a pořádek</b>	Velmi špatná estetická úroveň, nepořádek až špína	Špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem	Vcelku dobrá estetická úroveň, čistota	Velmi dobrá estetická úroveň bez problémů	Výjimečná estetická úroveň pracovišť i pracovníků, která podporuje image



<b>Vztahy mezi pracovníky</b>	Špatné vztahy, některé až nepřátelské	Vztahy nejsou vyrovnané, spolupráce nízká	Vztahy umožňují potřebnou spolupráci	Vztahy jsou dobré, pracovníci spolupracují	Výborné vztahy, atmosféra týmové spolupráce
<b>Vztahy mezi pedagogy a účastníky ZÚ</b>	Vztahy jsou špatné, vyskytují se i závažné problémy	Vztahy mohou být lepší, často se vyskytují problémy	Spolupráce je průměrná s výkyvy na obě strany	Dobré vztahy přispívají k pohodě při činnosti	Výborné vztahy a atmosféra důvěry přispívají k dobrým výsledkům
<b>Očekávání výsledků vzdělávání</b>	Neočekávají se dobré výsledky, nezájem	Nízké očekávání výsledků vzdělávání	Očekává se dosažení standardu	Očekává se dosažení nadprůměrných výsledků	Vysoké očekávání výborných a vynikajících výsledků vzdělávání

## Seznam zkratk

atd.	a tak dále
ČNR	Česká národní rada
ČŠI	Česká školní inspekce
ČR	Česká republika
DDM	Dům dětí a mládeže
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
SVČ	Středisko volného času
s.r.o	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzv.	tak zvaný
ÚIV	Ústav pro informace a vzdělávání

## Tabulky, grafy

Tabulka 1	Současný stav – dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery	49
Tabulka 2	Četnost odpovědí za celé Středisko volného času Rýmařov	50
Tabulka 3	Očekávaný – Požadovaný stav - dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery	52
Tabulka 4	Četnost odpovědí – Požadovaný (očekávaný) stav	53
Tabulka 5	Kulturní mezera	55
Tabulka 6	Kulturní mezera	57
Tabulka 7	Výsledky průzkumu minidotazníku	62
Tabulka 8	Současný stav – dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery - Středisko volného času Krnov	66
Tabulka 9	Četnost odpovědí za celé Středisko volného času Krnov – Současný stav	67
Tabulka 10	Očekávaný – požadovaný stav – dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery	69
Tabulka 11	Četnost odpovědí – Požadovaný (očekávaný) stav	70
Tabulka 12	Kulturní mezera	72
Tabulka 13	Současný stav – dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery	76
Tabulka 14	Četnost odpovědí za celé Centrum Bruntál - Současný stav	77
Tabulka 15	Očekávaný – požadovaný stav – dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery	79
Tabulka 16	Četnost odpovědí – Požadovaný (očekávaný) stav	80
Tabulka 17	Kulturní mezera	82
Graf 1	Hodnocené faktory – „Současný stav“ - Středisko volného času Rýmařov	51
Graf 2	Hodnocené faktory „Požadovaný (očekávaný ) stav Středisko volného času Rýmařov	54
Graf 3	Vyjádření zjištěných hodnot faktorů „Současný a Očekávaný stav,, - Středisko volného času Rýmařov	56
Graf 4	Vyjádření kulturní mezery	57
Graf 5	Hodnocené faktory – „Současný stav“ - Středisko volného času Krnov	68

Graf 6	Hodnocené faktory „Požadovaný (očekávaný) stav“ - Středisko volného času Krnov	71
Graf 7	Vyjádření zjištěných hodnot faktorů „Současný a Očekávaný stav“ - Středisko volného času Krnov	73
Graf 8	Vyjádření kulturní mezery	74
Graf 9	Hodnocené faktory – „Současný stav“ - sumář za Centrum Bruntál	78
Graf 10	Hodnocené faktory „Požadovaný (očekávaný stav)“ - Centrum Bruntál	81
Graf 11	Vyjádření zjištěných hodnot faktorů „Současný a Očekávaný stav“ - Centrum Bruntál	83
Graf 12	Vyjádření kulturní mezery	84
Graf 13	Vyjádření kulturní mezery u subjektu 1, subjektu 2 a subjektu 3	86