

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
katedra sociologie a andragogiky

Romana Jemelíková

KULTURA MATEŘSKÉ ŠKOLY
(KINDERGARTEN CULTURE)

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková

Olomouc 2011

Prohlášení

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

V Lazníkách dne 21. března 2011

.....
Romana Jemelíková

Poděkování

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

Anotace

Bakalářská práce se zabývá organizační kulturou vybrané mateřské školy. V části teoretické obsahuje vymezení pojmů kultura, organizační kultura a kultura školy, zaměřuje se na strukturu a obsah organizační kultury, věnuje se možnostem poznání, utváření a změny organizační kultury, přibližuje současné pojetí mateřské školy a zaměření školy na kvalitu. V praktické části je za využití kvalitativních i kvantitativních metod zkoumán a analyzován současný stav kultury vybrané mateřské školy. Výstupem je identifikování kulturní mezery mezi stavem požadovaným a stavem současným a na základě zjištěného stavu jsou navržena vhodná opatření pro utváření kultury školy podporující kvalitu školy.

Annotation

The bachelor thesis deals with the organizational culture of a selected kindergarten. In its theoretical part, it defines the terms culture, organizational culture, and culture of the school; it focuses on the structure and content of the organizational culture; it addresses the possibilities how to learn about, create and change the organizational culture; it describes in detail the current conception of the kindergarten and the focus of the school on quality. In its practical part, the current state of the culture of the selected kindergarten is examined and analysed while using both qualitative and quantitative methods. The output identifies the cultural gap between the required and current state, and based on the established status, suitable measures for creating the culture of the school are proposed supporting the school quality.

Obsah

Úvod	7
I Teoretická část	
1 Kultura organizace	9
1.A Pojem kultura	9
1.B Organizační kultura	11
1.B.a Vymezení organizační kultury	12
1.B.b Struktura a prvky organizační kultury	13
1.B.c Obsah a síla organizační kultury	15
1.C Poznání organizační kultury jako východisko jejího utváření	16
1.C.a Organizační kultura a možnosti její typologie	16
1.C.b Diagnostika organizační kultury	20
1.D Utváření a změna organizační kultury	22
1.D.a Model změny organizační kultury	22
1.D.b Nástroje změny organizační kultury	23
2 Organizační kultura školy	25
2.A Vymezení pojmu organizační kultura školy	25
2.B Systém organizační kultury školy	27
2.C Vztah pojmů kultura školy a klima školy	30
2.D Poznání organizační kultury školy jako východisko jejího utváření	30
2.D.a Organizační kultura školy a možnosti její typologie	31
2.D.b Analýza kultury školy	31
2.E Utváření a změna organizační kultury školy	33
3 Mateřská škola	35
3.A Předškolní vzdělávání jako součást celoživotního vzdělávání	35
3.B Postavení mateřské školy	36
3.C Mateřská škola jako organizace	37
3.D Zaměření mateřské školy na kvalitu	37
II Praktická část	
4 Východiska a cíl práce	39
5 Kultura mateřská školy Barevný svět	40
5.A Charakteristika mateřské školy Barevný svět	40
5.B Charakteristika kultury na základě výběru z typologií	41
5.C Manifestace kultury a její analýza	42
5.C.a Současný stav manifestace kultury	42
5.C.b Požadovaný stav manifestace kultury	46
5.D Hodnocení kultury prostřednictvím dotazníku	48

5.D.a	Současný stav	48
5.D.b	Požadovaný stav	52
5.D.c	Kulturní mezera	54
5.E	Návrh opatření	60
5.E.a	Vůdcovství	60
5.E.b	Orientace na zákazníka	61
5.E.c	Orientace na zaměstnance	62
Závěr	64
Seznam použité literatury	66
Seznam zkratk	69
Seznam obrázků, tabulek a grafů	70
Seznam příloh	70

Úvod

Zatímco ještě před deseti lety byl pojem kultura ve spojitosti s organizací používán v malé míře, v současné době se stal obvyklou součástí jazyka manažerů. Organizační kultura bývá teoretiky i manažery z praxe chápána jako významný činitel ovlivňující úspěšnost, efektivnost a konkurenceschopnost organizace.

Také v oblasti školství jsou kultura organizace a její formování velmi důležité. Kultura je významným faktorem vnitřního prostředí školy. Faktorem, jehož důležitost výrazně stoupá s tím, jak si rodiče postupně uvědomují a také často uplatňují možnost výběru nevhodnější školy pro své děti. Kultura školy bývá dáována do souvislosti s reformou vzdělávání, s autonomií a rozvojem školy. Od počátku 90. let až po současnost prochází naše školství výraznými změnami. Jedním z transformačních prvků je i posun od centralizovaného způsobu řízení školství. Tato částečná decentralizace se projevila v posílení autonomie školy. Na významu získává kvalita školy, která je důležitá pro zabezpečení úspěšnosti a konkurenceschopnosti školy. Orientace na kvalitu je nutná k zajištění standardů obsahu vzdělávání a pro vhodnost vnitřní organizace a řízení.

V naší republice došlo k podstatné transformaci politického, ekonomického a sociálního systému, která se dotkla i všech typů škol a jejich kultur. Poznávání a analyzování kultury školy se u nás věnuje zatím jen malá pozornost a výzkum je soustředěn především na základní školy. Pokud je zkoumáno vnitřní prostředí mateřských škol, bývá zaměřeno většinou na sociální klima školy. V uplynulých letech na kulturu mateřských škol výrazně působil přechod do právní subjektivity a ekonomicky podmíněné úřední slučování doposud samostatných mateřských škol. Proběhly razantní změny na pozicích managementu mateřských škol a nový management měl možnost volby, zda ponechá autonomii původním samostatným mateřským školám při tvorbě jejich kurikula.

Bakalářská práce se zabývá organizační kulturou vybrané mateřské školy. Cílem bakalářské práce je analyzovat vybrané aspekty kultury mateřské školy Barevný svět¹. Zjistit současný stav kultury této školy v určených faktorech a porovnáním se stavem očekávaným identifikovat kulturní mezeru. Na základě zjištěných faktů navrhnout vhodná řešení rozvoje či změny této kultury.

V teoretické části bakalářské práce jsou zpracovány literární zdroje a jsou vymezena teoretická východiska pro praktickou část. K poznání kultury školy, k jejímu popisu i analýze jsou v praktické části aplikovány nástroje doporučené Egrem (2002). A to manifestace kultury školy, kde informace jsou zjišťovány metodou zúčastněného pozorování, skupinového rozhovoru a analýzy dokumentů. Pro vytvoření výstižného přehledu jsou

¹ V zájmu diskrétnosti není uváděn reálný název mateřské školy a pro účely této práce je zvolen název imaginární.

získávány informace prostřednictvím Egrova dotazníku Kilmann - Saxtonovy kulturní mezery (Příloha 1). Jeho použití umožňuje komparaci s jinými školami stejného typu, nebo srovnání dané školy v čase. K identifikaci kulturní mezery je určen rozdíl mezi stavem současným a stavem požadovaným, který je zjišťován prostřednictvím stejného dotazníku. V závěru jsou na základě zjištěného stavu navržena vhodná opatření pro utváření kultury školy podporující kvalitu školy.

Šetření kultury je realizováno v pedagogickém sboru mateřské školy Barevný svět, výzkumný soubor je tvořen všemi učitelkami dané školy. Bakalářská práce si za cíl klade analyzovat a utvářet organizační kulturu mateřské školy. Jejím účelem je však i vzbudit samotný zájem členů kolektivu mateřské školy o organizační kulturu, podnítit možnou diskuzi nad současnou kulturou školy v pedagogickém sboru a také se zabývat důvody a možnostmi její změny. Svou vlastní kulturu má totiž každá organizace, i ta, která si ji neuvědomuje a záměrně neutváří. Vhodná kultura zvyšuje pracovní spokojenost, posiluje efektivitu pracovníků a motivuje k dosahování cílů školy, proto je lépe kulturu vlastní školy znát a cíleně utvářet.

V uvedené mateřské škole pracuji jako učitelka již dlouho a i když vnímat kulturní signály v takovém případě není jednoduché, mou snahou bylo to tento složitý jev postihnout a přispět k rozvoji vlastní školy. Téma bakalářské práce jsem si zvolila proto, že daná problematika je pro mě nová, zajímavá a přitažlivá svým základem, tj. lidskou složkou. Kultura školy je vytvářena všemi lidmi, kteří ke škole patří, především pak managementem školy a jejími učiteli. Právě zaměření na učitele, jako hlavní nositele kultury školy, je smyslem této bakalářské práce.

I. Teoretická část

1 Kultura organizace

Pojem kultura školy patří v současnosti mezi pojmy často používané. Pro porozumění tomuto pojmu lze hledat analogii s pojmem kultura organizace a vycházet z významu pojmu kultura. V této kapitole jsou tedy uvedené výrazy objasňovány.

1.A Pojem kultura

Pojem kultura je široký a mezioborový pojem. Etymologický původ má v antickém starověku. Vyvinul se z latinského „colo“ resp. „colere“, a byl primárně spojován s obděláváním zemědělské půdy (agri cultura). Širší rozsah pojmu kultura odhalil římský filozof Marcus Tullius Cicero, když v *Tuskulských hovorech* (45 př. n. l.) nazval filozofii kulturou ducha. Tím položil základ koncepce kultury jako charakteristicky lidské vzdělanosti (Soukup, 2000).

Do managementu byl pojem kultura převzat z kulturní antropologie, tradičně se jím zabývá také sociologie a sociální psychologie (Lukášová, Nový 2004). Antropologické pojetí kultury zahrnuje „všechny nadbiologické prostředky a mechanismy, jejichž prostřednictvím se člověk jako člen společnosti adaptuje k vnějšímu prostředí. Antropologické pojetí kultury nemá hodnotící funkci. Díky tomu lze charakterizovat a klasifikovat různá společenství v čase a prostoru podle jejich specifických kulturních prvků a komplexů. To umožňuje komparativní výzkum sociokulturních systémů (kultur, subkultur, kontrakultur) v čase a prostoru“ (Soukup, 2000, s. 15).

Kultura označuje sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky. K procesu osvojování si sociokulturních regulativů (tzv. enkulturaci) dochází v průběhu života člověka, a to především vlivem sociální interakce s jinými lidmi a institucionálních činitelů. Hlavním enkulturačním činitelem je rodina, dalšími jsou ostatní sociální celky, jejichž příslušníkem se člověk v průběhu života stává (Lukášová, 2010). Kulturu v tomto širším smyslu označuje Hofstede (2007) jako „mentální naprogramování“, jehož zdroje pocházejí ze sociálního prostředí člověka. Jako se liší jednotlivá sociální prostředí, liší se i v nich osvojené mentální programy. Základní úrovně kultury, jak je vymezuje Hofstede (2007, s. 20), jsou:

- „národní úroveň, odpovídající zemi, z níž jedinec pochází ...;

- úroveň regionální, národnostní, náboženské nebo jazykové příslušnosti, neboť většina národů se skládá z kulturně odlišných regionů nebo národnostních nebo náboženských či jazykových skupin;
- úroveň rodu (pohlaví), podle toho, zda se daná osoba narodila jako děvče, nebo chlapec;
- úroveň generace, oddělující vzájemně prarodiče, rodiče a děti;
- úroveň sociální třídy, která je spojena s příležitostí ke vzdělání a s povoláním či profesí jedince;
- u těch, kdo jsou zaměstnání, přicházejí v úvahu též úrovně kultury organizace, útvaru, spolku či odborů, a to podle toho, jak jsou zaměstnanci svou zaměstnavatelskou organizací socializováni“.

Částečně z jiného úhlu pohledu přistupuje k členění kultury Brooks (2003). V posloupnosti rozlišuje tyto úrovně kultury:

- Nadnárodní kultura – znaky, které mají společné lidé z mnoha zemí a států (např. západní kultura, čínská kultura)
- Národní kultura – na této úrovni leží pravděpodobně nejprůhlednější projev kultury (např. rozdíly mezi Čechy, Brity, Francouzi, Němci atd.)
- Pracovní kultura nebo znalost receptu – pravidla chování pracovního sektoru existují, zvláště v dlouho existujících a odlišných sektorech.
- Organizační a společenská kultura - většina organizací má specifickou kulturu, i když tato kultura obsahuje mnoho subkultur a profesních kultur.
- Profesní kultura – společné znaky zaměstnanců ze stejné profese nebo obchodu (např. učitelé, lékaři nebo technici).
- Subkultura – společné znaky skupiny, která tvoří podskupinu větší organizační nebo profesní kultury.

Každý člověk patří současně do mnoha různých sociálních skupin a nese v sobě několik vrstev mentálního programování. Tato mentální naprogramování odpovídající různým úrovním kultury nemusejí být nutně v souladu. V moderní společnosti se ocitají často i ve vzájemném konfliktu (Hofstede, 2007).

Jedinec je podstatou kultury. Na jedné straně je jejím příjemcem, kdy vybaven určitými osobnostními předpoklady je postupně formován rodinou, školou, přáteli, spolupracovníky a dalšími sociálními činiteli, na základě čeho si vytváří vlastní hodnotový systém a přistupuje k realitě. Na druhé straně je právě člověk spoluvůrcem kultury.

Kultura je tedy, jak vyplývá z výše uvedeného, abstraktním pojmem, který existuje „v každém jednotlivci“ v podobě jeho hodnot, názorů, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil. Kultura existuje prostřednictvím jednotlivců, ale současně je jevem sociálním,

který má nadindividuální povahu. Je charakterizována jako nahromaděná zkušenost určitého sociálního celku (Nový, 1996). Hodnoty, názory, normy a způsoby chování, které se ukázaly jako funkční pro přežití určité skupiny a tudíž se osvědčily, jsou potom předávány dalším členům tohoto sociálního celku. Jde o viditelné i skryté odpovědi umožňující zachovat existenci skupiny. Díky tomuto mechanismu je kultura velmi stabilní a odolná změně. Na druhé straně ale není neměnná či statická, protože změna podmínek v prostředí vyvolává nutnost se jim přizpůsobovat a hledat nové způsoby umožňující přežití (Lukášová, 2010).

Odlíšné skupiny lidí mohou mít rozdílné názory a hodnoty, věci kolem sebe mohou vykládat různým způsobem (Brooks, 2003). Hofstede (2007, s. 14) definuje kulturu jako „kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých“.

1.B Organizační kultura

Od vzniku prvních ucelených prací na téma organizační kultura uběhlo třicet let. Během tohoto období bylo v zahraničí publikováno velké množství literatury a pojem organizační kultura² se stal běžnou součástí jazyka manažerů (Lukášová, 2010). Jak uvádí Hofstede (2007), je přisouzení „kultury“ organizaci jev z doby poměrně nedávné. Zmínky o kultuře organizací se poprvé objevily v anglosaské literatuře z 60. let minulého století, větší popularitu získal pojem kultura organizace v 70. letech a zájem pak vzrostl především na počátku 80. let.

V rámci organizační teorie jsou zmiňovány dva základní způsoby, jakými bývá organizační kultura tradičně vymezována. Jsou označovány jako přístup interpretativní a přístup objektivistický (Smircich, 1983; podle Lukášová, Nový a kol., 2004). Přístup interpretativní chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Tento přístup vychází především z kulturní antropologie, organizace je zde chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech. Za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace. Důležitý je zde interpretovaný význam určité objektivní reality. Organizace jako kultura je sdíleným systémem významů, které umožňují postihnout lidskou stránku fungování organizace. V oblasti objektivistického přístupu je kultura pojímána jako něco, „co organizace má“. Je pokládána za jednu z organizačních proměnných, která ovlivňuje fungování a

² V české odborné literatuře při pojednávání o kulturních aspektech organizací používají autoři tyto pojmy: organizační kultura (Bělohlávek, 1996), firemní kultura (Pfeifer a Umlaufová, 1993) a podniková kultura (Bedrnová a Nový, 1994, Nový a kol., 1996). Obsah těchto pojmů lze charakterizovat jako shodný.

výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna (Lukášová, Nový a kol., 2004). Ve smyslu objektivistického přístupu je organizační kultura nahlížena a vysvětlována v této práci.

1.B.a Vymezení organizační kultury

Pojem organizační kultura je velmi složitý, obecně je chápán současnými autory obdobným způsobem, konkrétně bývá ovšem tento pojem vymezován řadou různých definic. Lukášová (2010, s. 17) uvádí přehled definic předních zahraničních autorů, kteří vymezují organizační kulturu například jako:

- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předsvědčení, názory, očekávání, postoje a normy ... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se u nás věci dělají“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985, s. 5);
- „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci,“ přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Williams, Dobson a Walters, 1989, podle Furnham a Gunter, 1993, s. 238);
- „základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, s. 27);
- „programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“ (Hall, 1995, s. 19);
- „pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“ (Gordon, 1991, s. 397);
- „jak se u nás věci dělají“ ... „to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ (Drennan, 1992, s. 3);
- „vzorec sdílených základních přesvědčení, která si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, s. 12);
- „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995, s. 8).

Při zobecnění současného pojetí definuje Lukášová (2010, s. 18) organizační kulturu jako:

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

Podle Pfeifera a Umlaufové (1993, s. 19) se jedná o „souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“.

Šigut (2004, s. 9) uvádí, že „firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“.

Armstrong (2007, s. 257) charakterizuje kulturu organizace jako „soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávané práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“.

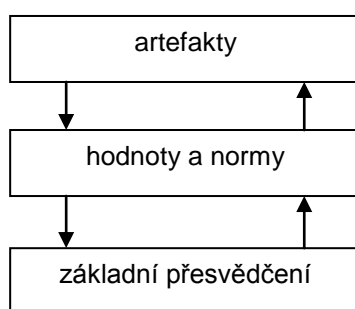
Určité komplexní vymezení k podnikové kultuře podává Hofstede (2007, s. 215) v následujících bodech, označujících, že organizační kultura je:

- „holistická: týká se celku, který je víc než součet jeho částí,
- určená historií: odráží historii organizace,
- vztažená k tomu, co studují antropologové: jako jsou rituály a symboly,
- vytvořená sociálně: vytvářena a udržovaná skupinou lidí, kteří tvoří organizaci,
- měkká: (ale Peters a Waterman ujišťují své čtenáře, že „měkké je tvrdé“),
- je obtížné ji změnit: avšak autoři se liší v názoru na to, jak je to těžké“.

1.B.b Struktura a prvky organizační kultury

Prvky organizační kultury jsou vymezovány autory různě. Podle uvedených definic jsou za prvky kultury nejčastěji považovány základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty. Tyto prvky spolu navzájem souvisejí a ovlivňují se. Strukturu organizační kultury a vzájemné ovlivňování jejích prvků nejpříhodněji znázorňují modely organizační kultury.

Jedním z nejznámějších a nejcitovanějších modelů je Scheinův model organizační kultury (Obr. 1). Roviny kultury jsou zde rozlišovány podle toho, v jakém rozsahu jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek, jak jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné a nakolik mohou být cílenými zásahy ze strany managementu ovlivnitelné.



Obr. 1: Scheinův model organizační kultury (Schein, 1992, s. 29, podle Lukášová, 2010, s. 27)

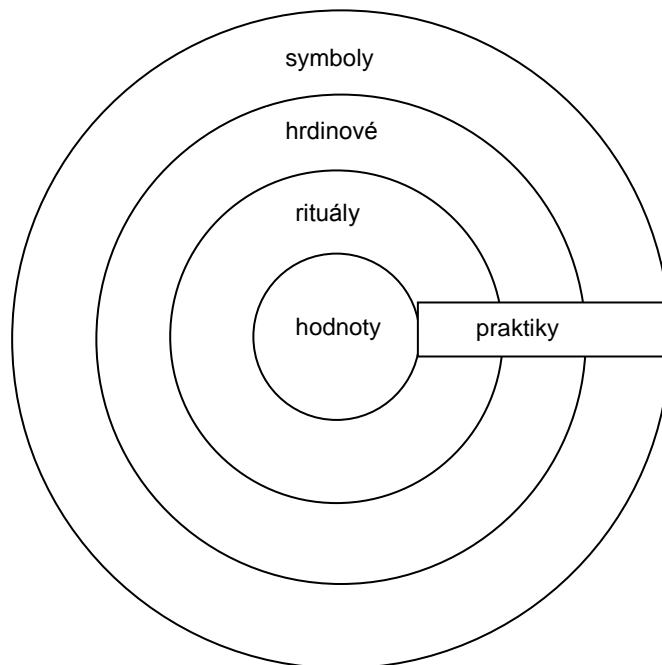
Šipky v Scheinově modelu naznačují vzájemné ovlivňování jednotlivých rovin kultury. Základní přesvědčení podmiňují, co bude považováno v rámci organizace za důležité a jaké normy chování se zde budou prosazovat. Hodnoty a normy chování pak determinují artefakty a konkrétní chování.

Základní přesvědčení (příp. základní předpoklady) představují nejhlubší a zároveň neuvědomovanou rovinu. Ovlivňují vnímání, myšlení a pocity pracovníků organizace. Jedná se o zafixované představy o fungování reality, které jsou členy organizace považovány za samozřejmé a nezpochybnitelné. Další úroveň, která je tvořena hodnotami a normami, je částečně vědomá a je také částečně zřetelná a managementem organizace částečně ovlivnitelná. Nejsvrchnější úrovní jsou artefakty. Jako vnější projev kultury jsou snadno pozorovatelné, popsitelné a také nejsnáze ovlivnitelné (Lukášová, 2010).

Jiný pohled na strukturu kultury nabízí Hofstede (2007). K popisu projevů kultury užívá pojmy symboly, hrdinové, rituály a hodnoty, které zobrazuje jako slupky cibule (Obr. 2), což má naznačit, že hodnoty jsou nejzákladnější a symboly nej povrchnější projev kultury. Rituály a hrdinové se pak nacházejí mezi nimi.

Symboly představují slova, gesta, předměty nebo obrazy a pro členy organizace mají konkrétní významy. Jsou zde zahrnuta i určitá slova jazyka nebo žargonu, stejně jako oblečení, účesy, vlajky a znaky společenského postavení. Pomíjivost a snadné napodobování symbolů jsou důvodem k jejich zařazení do nej povrchnější vrstvy. Hrdinové jsou osoby reálné i imaginární, které mají charakteristiky v dané kultuře vysoce ceněné a které tak slouží jako příklad ostatním. Rituály jsou kolektivní činnosti, jako například způsoby zdravení či společenské ceremonie, které jsou společensky podstatné, ale věčně zbytečné. Tyto tři pojmy, které jsou souhrnně označeny jako praktiky, jsou snadno pozorovatelné. Jejich kulturní význam spočívá hlavně v tom, jak jsou tyto projevy chápány členy dané kulturní skupiny. Jádrem kultury jsou pak hodnoty. V tomto pojetí jsou hodnoty všeobecné tendence, které vedou k upřednostnění určitých stavů reality před ostatními. Dotýkají se

rozlišení zlého proti dobrému, nebezpečného proti bezpečnému, nemorálního proti morálnímu, ošklivého proti krásnému apod.



Obr. 2: „Cibulový diagram“ úrovní projevu kultury (Hofstede, 2007, s. 16)

Strukturování obsahu organizační kultury je pojímáno i jinými způsoby. Lukášová (2010, s. 29) uvádí, že W. Hall (1995) naproti tomu rozlišuje tři úrovně organizační kultury:

1. úroveň A – artefakty a etiketa;
2. úroveň B – chování a jednání;
3. úroveň C – základní normy, názory a hodnoty.

Metaforicky je možno vrstvy kultury přirovnat k ledovci, kde kulturní projevy, které lze pozorovat, tvoří pouze vrcholek kulturního systému, jde o artefakty a chování. Základem jsou však hlubší vrstvy, které vidět nelze, protože jsou pod hladinou. Na hodnoty a normy je možno ještě částečně dohlédnout, nejhlubší vrstva, tj. základní přesvědčení, však již vidět nelze (Lukášová, 2010).

1.B.c Obsah a síla organizační kultury

Organizační kultura ovlivňuje řízení, vnitřní organizaci a jednání pracovníků. Důležitými měřítky tohoto ovlivňování jsou obsah a síla organizační kultury.

Obsah kultury organizace je tvořen určitými sdílenými prvky - tedy konkrétními přesvědčeními, konkrétními hodnotami a normami, navenek prezentovanými prostřednictvím chování a artefaktů. Sílou organizační kultury se rozumí, do jaké míry jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Sdílení ve velkém měřítku značí organizační kulturu silnou, která pak výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace, sdílení v malé míře značí kulturu slabou (Lukášová, 2010). Za silnou kulturu je označována kultura homogenní, tj. taková, kdy respondenti dávají skoro stejné odpovědi na klíčové otázky, za slabou kulturu je považována kultura heterogenní, tj. taková, kdy se odpovědi různých osob na tytéž otázky výrazně liší (Hofstede, 2007).

Bude-li vliv silné organizační kultury na fungování organizace pozitivní nebo negativní, závisí především na obsahové stránce organizační kultury (Bedrnová, Nový, 1994).

Obsah organizační kultury může být stejnorodý, velká část organizací je však charakteristická existencí subkultur, které mají specifický obsah. Zdrojem subkultur může být prostorová vzdálenost organizačních jednotek, odlišná funkční specializace, osobní charakteristiky pracovníků apod. (Lukášová, Nový a kol., 2004).

1.C Poznání organizační kultury jako východisko jejího utváření

Má-li být kultura organizace cílevědomě utvářena, je třeba ji poznat a porozumět jí. Teprve na základě znalosti jejího obsahu mohou být identifikovány její silné a slabé stránky a mohou být cíleně voleny metody pro její ovlivňování. Kultura organizace je složitý a obtížně postižitelný jev, není jednoduché kulturní signály vnímat, porozumět jim a dokázat kulturu popsat.

1.C.a Organizační kultura a možnosti její typologie

Jako pomocný nástroj pro poznání kultury organizace slouží typologie organizační kultury. Praktický význam vyvinutých typologií spočívá především v tom, že umožňují porovnávat obsah kultury dané organizace s typickými případy a identifikovat možné podobnosti či rozdíly.

Za jedno ze základních členění organizační kultury je považováno členění podle **Handyho** (1985, podle Bělohlávek, 1996, s. 112), které je zaměřeno na hledisko organizační struktury. Vymezuje čtyři typy organizační kultury:

- **Kultura moci** - určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeny. Vedoucí vědí všechno a mohou všechno – podřízení mohou pouze poslouchat. Autorita je často postavena na strachu. Graficky bývá znázorněna jako pavučina, v jejímž středu je centrum moci. Taková kulturu mívají organizace zabývající se obchodem, financemi, je typická i pro malé nebo rodinné firmy.
- **Kultura rolí** – firma je složena ze spojených článků řetězu. Řetěz začíná řediteli, kterým správní rada vytyčila cíl a delegovala autoritu. Pod nimi jsou střední manažeři, jim podléhají nižší vedoucí, pod nimi jsou řadoví pracovníci. Celá organizace má tvar pyramidy či římského chrámu, čím vyšší úroveň, tím méně lidí je v ní zařazeno. Slovo „role“ vyjadřuje způsob jednání, jaký se očekává od zastavatele každé pozice. Kultura role zdůrazňuje konformitu vůči očekáváním. Je obvyklá ve státních úřadech a ve velkých komerčních organizacích. Výhodami jsou bezpečí a předvídatelnost, negativem je pomalost reakce na změnu. V této kultuře se uplatňuje klasická hierarchická organizační struktura.
- **Kultura výkonu** – organizace se soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být splněny než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z udělané práce. Pravomoci jsou zde spojeny spíše s odborností než s pozicí, typické je sestavování týmů. Graficky bývá znázorněna jako síť nebo matice. Kultura výkonu je typická pro malé soukromé firmy. K této kultuře se vztahuje decentralizovaná maticová struktura.
- **Kultura podpory** – neboli kultura osob, poskytuje svým členům uspokojení prostřednictvím vzájemných vztahů, kooperace, pocit sounáležitosti. Lidé se cítí v první řadě být členy organizace a pociťují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu. Vztahy jsou partnerské. Graficky bývá znázorněna jako shluk, ve kterém dominantní postavení nemá žádná osoba. Pro tento typ kultury je charakteristické podnikatelské sdružení.

Deal a Kennedy (1982, podle Lukášová, 2010) formulovali svou typologii ve vztahu k vlivu prostředí, v němž firma funguje. Rozlišují čtyři typy organizační kultury, které jsou determinovány dvěma aspekty: mírou rizika a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu (Tabulka 1).

Kultura tvrdé práce je typická pro organizace, které kladou důraz na aktivitu, iniciativu a týmovou práci. Nejčastěji jde o kulturu prodejních firem nebo společností orientovaných na masového konzumenta. Úspěšnost závisí s aktivitou, množstvím a rychlostí. Hrdiny bývají

nejlepší prodejci či dělníci, využívají se slogany, na podporu motivace se organizují častá setkání, shromáždění, soutěže.

Kultura drsných hochů je světem individualistů, kteří jsou zvyklí podstoupit vysoké riziko, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu o úspěchu či neúspěchu. Jsou zaměřeny na aktuální výkon, soupeření, vysoký tlak, jejich negativem je vysoká fluktuace. Objevují se v oblasti kosmetiky, reklamy, v zábavním průmyslu i ve stavebnictví.

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

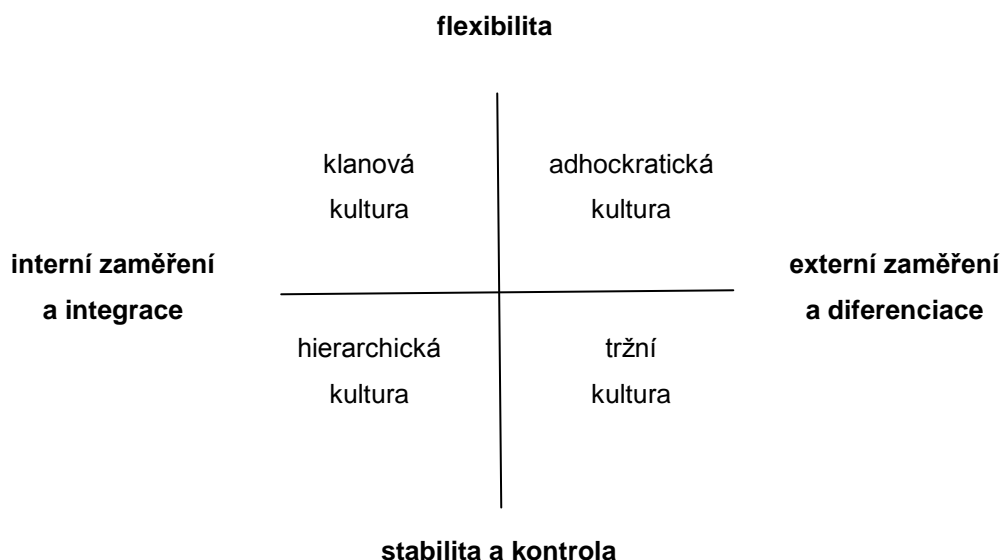
Tabulka 1: Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho (1982, podle Lukášová, 2010, s. 104)

Procesní kultura je typická pro banky, pojišťovny, státní správu. Kladen je důraz na technickou dokonalost, správný postup, přesnost a detaily. Hrdiny vytvářejí spíše pozice než lidé sami, protože chybí jasně definovaný úspěch. Ve stabilním prostředí je tato kultura funkční, chybí zde však schopnost rychlé reakce a pohledu do budoucna.

Kultura sázky na budoucnost se vyskytuje ve firmách, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba je pomalá. Důležité je přijmout správné rozhodnutí, s čímž souvisí prověřování každého kroku. Pracovníci jsou tvrdí, zaměřeni na sebe i ochotní ke spolupráci, nutností je respektování autority, hierarchie a technické kompetence. Kariérový postup je zde velmi pomalý. Typickými firmami s takovou kulturou jsou letecké a naftařské společnosti, firmy z oblasti farmaceutického či chemického výzkumu.

Typologie **Quinna** a jeho spolupracovníků (Cameron a Quinn, 1999, podle Lukášová, 2010) postihuje převládající organizační hodnoty. Základ je tvořen dvěma dimenzemi: flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření. Výsledkem jejich kombinace jsou čtyři typy

organizační kultury (Obr. 5). Třetí dimenzi, zahrnutou v obsahu kultur jednotlivých typů, představují cíle a nástroje k jejich dosažení.



Obr. 3: Model soupeřících hodnot (Cameron a Quinn, 1999, s. 32, podle Lukášová, 2010, s. 108)

Klanová kultura je charakteristická přátelským pracovním prostředím, velká důležitost je přikládána soudržnosti, morálce, pracovnímu prostředí. Zákazníci jsou bráni jako partneři, úspěch je chápán v souvislosti s charakterem vnitřního klimatu a péčí o členy organizace.

Hierarchická kultura prezentuje formalizované a strukturované pracovní prostředí, které klade důraz na postupy a předpisy. Vedoucí jsou soustředěni na účinnost, stabilitu, efektivnost.

Adhokratická kultura zahrnuje dynamické a tvůrčí prostředí, kde jsou lidé ochotni riskovat a vedoucí jsou vizionáři a inovátory. Důležitým úkolem manažerů je podporovat individuální iniciativu a kreativitu.

Tržní kultura je typická pro organizaci orientovanou na výsledky. Příznačné je zaměření na cíle, soupeřivost, konkurence.

Typologie Quinna a Camerona byla formulována ve vztahu k hledání podmínek efektivnosti organizace. Identifikuje míru zastoupení uvedených typů v kultuře organizace a umožňuje zhodnotit implicitní strategické zaměření organizace.

I když v posledních desetiletích byla zkonstruována celá řada typologií, žádná z nich není vyčerpávající. Mimo nesporné výhody mají typologie také nezanedbatelná omezení. Každá typologie je určitým zjednodušením, u organizací jsou často patrné rysy více kultur a výběr

z typologie není jednoznačný. Kultura může být také natolik slabá a difuzní, že identifikovat její obsah na základě typologií ani nelze (Lukášová, Nový a kol., 2004).

1.C.b Diagnostika organizační kultury

Pokud mají být získány přesné a spolehlivé informace o obsahu organizační kultury, je třeba, aby provedená diagnostika byla založena na kvalitní metodologii.

Prostřednictvím prvků organizační kultury lze tento jev popsat, zároveň jednotlivé elementy představují indikátory, jejichž prostřednictvím je možno obsah kultury dané organizace poznat. Postihování obsahu kultury prostřednictvím více prvků a na více úrovních tohoto jevu zajistí komplexnost a tím i kvalitu diagnostiky (Lukášová, 2010).

Cimbálníková (2007, s. 79) nabízí k měření a následné změně organizační kultury nástroj CAP – Cultural Assessment Process (proces hodnocení kultury), který vede ke zvyšování efektivnosti organizace, k realizaci aktivit zlepšujících komunikaci, k úpravě motivačních programů a standardizaci používaných nástrojů. CAP je zaměřen na 10 klíčových prvků kultury:

1. „Premisy: nepsaná pravidla, která jsou akceptována jako fakt.
2. Normy, zvyklosti, praxe: jak se lidé chovají, komunikují a pracují, a to na všech úrovních podniku.
3. Moc: nikoliv z důvodu pozice nebo titulu, nýbrž skutečná moc – ať už pozitivní nebo negativní, nebo obojí – která určuje či ovlivňuje názory.
4. Rituály: ceremonie a události, které osvětlují, co je důležité a co nikoliv.
5. Role a odpovědnost: určují očekávání a umožňují pochopit měření výkonu.
6. Příběhy a mýty: pomáhají popsat historii organizace.
7. Struktura: neviditelný organizační pavouk, který identifikuje vztahy, komunikaci a moc.
8. Symboly: neverbální komunikace, která pomáhá osvětlovat hodnoty a postoje.
9. Systémy a pravidla: metody jak kontrolovat, měřit a odměňovat žádoucí chování.
10. Hodnoty: na čem organizaci nejvíc záleží“.

Při volbě výzkumného postupu jde o to, zda upřednostnit metody kvalitativní nebo kvantitativní. Údaje získané kvalitativním postupem jsou obsažné a detailní, dotazované osoby nahlíží realitu ze svého pohledu a vypovídají podle toho, co samy považují za důležité. Data jsou zaznamenávána, analyzována a poté jsou formulovány závěry výzkumu. Kvantitativní postupy diagnostiky mapují proměnné, které jsou předem zvoleny a stanoveny. Pohled respondentů je redukován kladenými otázkami a variantami odpovědí. Výhodou je snadnost sběru dat a možnost srovnávání mezi organizačními jednotkami. V současnosti

většina autorů soudí, že každý z těchto dvou druhů výzkumných postupů má své výhody i nevýhody. V souladu s účelem výzkumu této práce je vhodná kombinace obou.

Mezi základní metody, které jsou užívané v rámci kvalitativní diagnostiky, patří:

- Pozorování – jde o cílené a zaměřené vnímání, které může být realizováno jako zúčastněné (výzkumník se podílí na každodenním životě v organizaci) nebo jako nezúčastněné (výzkumník sleduje život v organizaci jako vnější pozorovatel). Pozorovat lze všechny vnější projevy kultury organizace, tj. artefakty, rituály, zvyky, ceremoniály aj.
- Hlubkový rozhovor – jde o nestandardizovaný rozhovor. Jsou určeny jen tematické okruhy, otázky nejsou připraveny. Tazatel může pružně reagovat na situaci, získané informace mají určitou hloubku.
- Skupinový rozhovor – moderátor klade dotazy ve skupině podle předem připraveného scénáře, je využívána vzájemná interakce a výměna názorů členů skupiny. Sdílené názory lze lépe rozlišit od individuálních.
- Analýza dokumentů – analyzovány mohou být různé psané záznamy, např. výroční zprávy, zápisy z porad aj.

Kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury zahrnují pozorování, zde podle předem připraveného záznamového archu s kategoriemi typů chování, ústní dotazování a písemné dotazování. Pro získání odpovědí jsou kladeny stejné otázky a odpovědi jsou redukovány na výběr z dopředu připravených skupin odpovědí. Strukturovaný rozhovor zajišťuje osobní kontakt tazatele a respondenta, což může být výhodou i negativem, dotazník dovoluje respondentům zůstat v anonymitě (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Hofstede (2007) uvádí, že vhodně realizované kvantitativní studie jsou nejen proveditelné, ale i prospěšné, protože umožňují zviditelnit výsledky výzkumu organizační kultury, a když se ta stane viditelnou, dostane se i mezi manažerské priority.

Organizační kultura existuje prostřednictvím jednotlivců a prostřednictvím jednotlivců musí být také zkoumána. Současně je však jevem sociálním, který má nadindividuální povahu, proto ve fázi zpracování je využíván postup agregace dat a jednotkou analýzy je celá organizace (příp. jednotlivá oddělení). Při porovnání odpovědí jednotlivců lze identifikovat sílu organizační kultury. Pokud jsou odpovědi převážně shodné, znamená to, že existuje silná organizační kultura, z výrazně rozdílných odpovědí lze dedukovat difuzní a slabou kulturu (Lukášová, Nový a kol., 2004).

V určité fázi diagnostiky doporučuje Šigut (2004) použít benchmarking, tj. porovnávat činnost konkrétní organizace se špičkovými organizacemi v oboru, zjištěné rozdíly využívat k analýze pozice dané organizace a identifikovat potenciální možnosti zlepšení.

1.D Utváření a změna organizační kultury

Formování potřebné organizační kultury je nesnadný úkol. V odborné literatuře lze zaznamenat rozdílné názory na to, zda a do jaké míry je možné kulturu organizace měnit. Názor na proveditelnost změny je podmíněn přístupem, v jehož rámci autoři vymezují organizační kulturu. Zastánci interpretativního přístupu možnosti záměrné změny zpochybňují, zastánci objektivistického přístupu soudí, že kulturu cíleně ovlivňovat a měnit lze, liší se však v názorech na míru změny. Možnost změny organizační kultury ovšem neznamená, že s kulturou lze snadno manipulovat. Utváření obsahu organizační kultury je náročný a dlouhodobý proces (Lukášová, 2010).

1.D.a Model změny organizační kultury

Lukášová (2010) s odkazem na zahraniční autory (Sackmann, 2002, Alvesson a Sveningsson, 2008) doporučuje následující postup změny organizační kultury:

1) Definovat žádoucí obsah organizační kultury.

Pokud je cílem managementu dosáhnout kultury, která podporuje výkonnost, pak by taková kultura měla podporovat angažovanost, participaci a loajalitu členů organizace; být v souladu s požadavky prostředí, ve kterém organizace existuje a odpovídat strategii, kterou organizace má; podporovat schopnost adaptace organizace a transformovat ji do vnitřních změn. Pokud je změna organizační kultury prováděna proto, aby byla kultura v souladu s obsahem jiné organizační změny, pak formulace obsahu žádoucí kultury musí vycházet z charakteru této prováděné změny. Při induktivním postupu má definovaný obsah formu slovního popisu žádoucí kultury, strukturovaného v souladu s teoretickým modelem, ze kterého vychází. Deduktivní postup zahrnuje vyvozování závěrů na základě výsledků dotazování, k diagnostice současného i požadovaného stavu je použit stejný dotazník.

2) Provést diagnostiku současného obsahu organizační kultury.

Diagnostika současného obsahu organizační kultury by měla mít stejný teoretický základ jako definice žádoucího obsahu, aby jejich vzájemné porovnání bylo reálné. Prováděna je za využití výše uvedených nástrojů diagnostiky.

3) Porovnat současný a žádoucí obsah organizační kultury a

- a. identifikovat rozdíly (Obsah zjištěných rozdílů naznačuje, co je třeba změnit, charakter a míra rozdílů určuje, jakou změnu obsahu organizační kultury je třeba provést. Podle průběhu a charakteru změny jsou rozlišovány dva typy změny kultury: změna revoluční a změna evoluční.);
- b. formulovat silné a slabé stránky současné kultury;

c. stanovit cíle změny.

4) Připravit plán změny.

5) Implementovat změnu.

Implementovat změnu znamená provést potřebné intervence, monitorovat pokrok. Jako teoretický základ implementace lze vybrat některý z obecných modelů řízené změny. Při postupu implementace je nutno respektovat charakter změny, tj. nahlížet danou změnu jako behaviorální i kognitivní adaptaci členů organizace na nové okolnosti.

6) Provést diagnostiku výsledků změny.

Naznačený postup změny organizační kultury zahrnuje analytickou část, fázi přípravy, provedení i vyhodnocení změny. Potřebné však je, aby nešlo o jednorázovou změnu, ale aby změna kultury měla cyklický charakter. Další souhrnná analýza kultury by měla zohledňovat vyhodnocení výsledků změny, žádoucí obsah kultury by měl být znovu přezkoumán a celý cyklus by se měl opakovat (Lukášová, 2010).

1.D.b Nástroje změny organizační kultury

Působit na obsah kultury organizace znamená ovlivňovat a utvářet obsah jednotlivých prvků organizační kultury. Pozornost by měla být věnována všem rovinám kultury. Vrchní vrstvy lze utvářet snadněji, a to většinou přímými intervencemi. Jsou snadno viditelné a ovlivňují image organizace. Změny v hlubších vrstvách jsou obtížněji proveditelné a vyžadují kombinaci přímých a nepřímých prostředků. Klíčovou roli hrají v tomto směru systémy personálních činností:

- výběr pracovníků – vyjasnění vzájemných očekávání, zvážení souladu mezi osobností jedince a organizační kulturou;
- personální plánování a strategie přijímání pracovníků – při změně organizační kultury je žádoucí určitá personální obměna;
- adaptace pracovníků – jako nástroj cílené organizační socializace pracovníků jsou nejčastěji voleny: manuál zaměstnance, přednášky, diskuse, workshopy, stáže a rotace, mentorství;
- vzdělávání a rozvoj pracovníků – vzdělávací aktivity slouží i jako nástroj socializace pracovníků a nástroj budování žádoucí kultury;
- hodnocení pracovníků - součástí efektivního systému hodnocení jsou hodnotící rozhovory, které poskytují pracovníkům zpětnou vazbu a motivují je k dosahování vyšších výkonů;
- odměňování a motivace pracovníků – role této personální činnosti je pro budování organizační kultury považována za klíčovou; chování lidí v organizaci modeluje

system hmotných odměn, výrazný účinek mají i nehmotné motivační nástroje, především pochvala (Lukášová, 2010).

Různí lidé dávají přednost různým motivům. Významným motivem pro většinu lidí jsou peníze, motivací může být i osobní postavení, pracovní výsledky, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost či tvořivost. Důležité při motivování zaměstnanců je pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní. Naopak demotivovat může zaměstnance nevědomost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, nevědomost vedoucího k chybám a nedostatkům, chaos nebo špatná organizace práce, nespravedlivé odměňování, přílišné zasahování do pravomocí zaměstnanců, nezáměr o jejich nápady apod. (Bělohlávek, 2008).

Důležitou a nezastupitelnou roli při utváření a změně organizační kultury hraje management organizace, a to nejen cíleným utvářením, ale i nevědomě, svým každodenním chováním (mluvou, způsobem zacházení s časem, způsobem řešení problémů, mírou formálnosti či neformálnosti aj.). V oblasti řídicích činností se projevuje působení managementu na kulturu organizace především v tom, že směřuje a motivuje chování pracovníků vytvářením a prosazováním mise, vize, strategie a soustavy cílů, prostřednictvím rozhodnutí demonstruje priority a hodnoty organizace, stanovením standardů chování, kritérií hodnocení a pravidel odměňování určuje a ukazuje, co je pro organizaci žádoucí a co neakceptovatelné (Lukášová, 2010). Manažeři ovlivňují své kolegy a spolupracovníky, jsou realizátory změn a nositeli firemní kultury (Cimbáliková, 2009 a).

Na utváření potřebné organizační kultury působí mnoho faktorů. Jako jedna ze složek vnitřního prostředí organizace je kultura ovlivňována ostatními složkami, které lze potom chápat také jako nástroje utváření a změny. Hofstede (2007) považuje za důležité, aby byly vyváženy čtyři složky: strategie, struktura, řízení a kultura. Podobně jako Sackmann (2002, podle Lukášová, 2010), který zdůrazňuje význam synergického fungování strategie, struktury, systémů, kultury a vedení organizace. Eger (2002, s. 53) uvádí pojetí „7S“ firmy McKinsey, kde lze vzájemně se ovlivňující prvky řízení interpretovat z pohledu tvrdých „S“ (strategie, struktura, systémy) a měkkých „S“ (schopnosti, spolupracovníci, styl řízení, sdílené hodnoty).

2 Organizační kultura školy

Kultura organizace je do značné míry ovlivněna hlavním předmětem činnosti. Rozdílná kultura bude pravděpodobně vytvářena u firmy zabývající se obchodní činností, odlišnou kulturu bude mít výrobní podnik, jinou kulturu bude mít firma z oblasti výzkumu apod. (Šigut 2004). Odlišná kultura bude tedy vytvářena i u organizací, zabývajících se vzděláváním.

Kultura školy je relativně novým pojmem, který si v současnosti získává stále více pozornosti. O kultuře školy se mluví v souvislosti s autonomií a rozvojem škol, s kurikulární reformou či inovacemi ve vzdělávání (Pol a kol., 2005). Autoři, kteří se v České republice kulturou školy zabývají (např. Světlík, Eger, Jakubíková, Walterová, Pol aj), vycházejí buď z poznatků managementu a pokoušejí se o aplikaci do školního prostředí nebo se snaží uchopit kulturu školy jako pedagogický pojem (Prášilová, 2006). Teoretické východisko je zaměřeno především na přístupy vycházející z managementu či z marketingu.

2.A Vymezení pojmu organizační kultura školy

Při vymezování pojmu kultura školy získávají autoři podněty v různých vědních disciplínách, především v managementu, antropologii nebo sociologii.

Z managementu prostupují do škol koncepce řízení, v nichž je kultura školy považována za významný činitel rozvoje organizace (např. koncept TQM). Kultura školy jako jedna ze složek vnitřního prostředí hraje v řízení školy významnou roli. Vztah kultury k řízení zdůrazňuje Jakubíková (1999, podle Eger a Jakubíková, 2000, s. 7), píše: „Kultura škol je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Projevuje se ve specifických formách komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování ředitelů škol a jejich zástupců, celkovém sociálním klimatu, a především ve společném přibližně shodném názoru učitelů a dalších zaměstnanců školy na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, i ve vzhledu budov, učeben, šaten, dvorů, hřišť, školních jídelen atd., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy. Je nehmatatelná, ale ne nepoznatelná. Vzniká, rozvíjí se, případně se mění či zaniká v určitém čase a místě. Kultura školy má přímý i nepřímý vliv na celkové výsledky školy“.

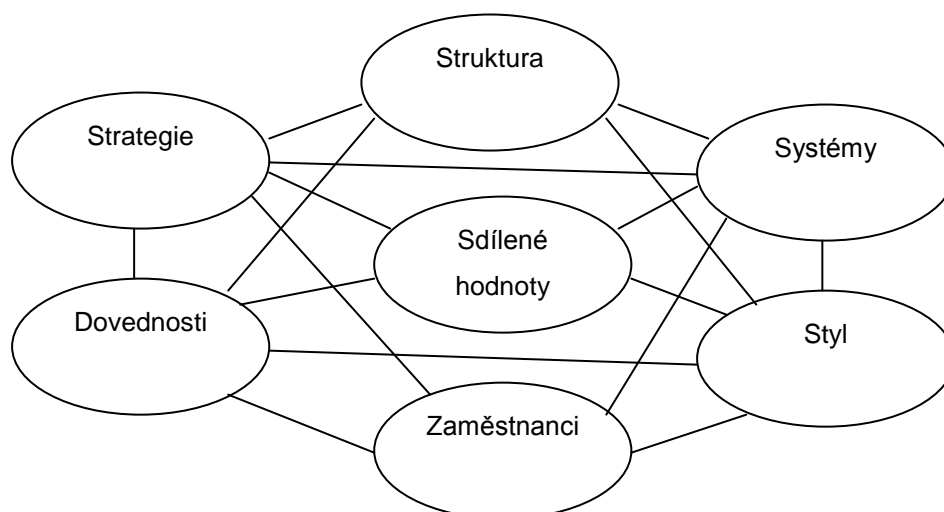
Kultura školy je jednou ze složek vnitřního prostředí školy. Tyto složky, kam jsou kromě kultury školy řazeny také mezilidské vztahy, organizační model školy, kvalita managementu a sboru a materiální prostředí školy, jsou vzájemně propojeny a tvoří kvalitu vnitřního prostředí. Charakter vnitřního prostředí se v jednotlivých školách liší a jeho kvalita určuje

vnímanou kvalitu práce školy (Světlík, 1996). Světlík (1996, s. 116; s odkazem na Hofstede, 1991) uvádí, že kultura školy „je určována individuálními hodnotami, zkušenostmi a normami, které každá jednotlivá osoba do ní vnáší. Neznamená to ovšem, že kultura školy je jejich průměrem či souhrnem, jedná se o nový, skupinový fenomén, který vyjadřuje nadindividuální systém hodnot a norem celého sociálního systému. Tyto společně sdílené hodnoty, normy a vzorce chování determinují způsoby jednání lidí, jejich vzájemnou interakci a „otisky prstů“, které za sebou nechávají.“ Kulturu školy chápe tento autor jako sociální aspekt fungování školy, k technickým aspektům řadí organizační systém. Základním předpokladem efektivního fungování celého systému školy je shoda mezi organizačním a sociálním systémem.

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

Hloušková (2008, s. 40) definuje kulturu školy jako „sociálně konstruovanou, sdílenou a relativně trvalou součást chodu školy, která je produktem žité historie školy jako specifického sociálního prostředí. Kulturu školy vytvářejí jednotliví aktéři školního života (učitelé, ředitelé, žáci, rodiče a další) na základě svých osobních zkušeností a preferencí. Kultura školy představuje jejich společné hodnoty, postoje, představy, normy (případně etický kodex), přesvědčení, názory, a tím získává normativní funkci ve vztahu ke každodennímu chodu školy. Projevuje se v symbolech, rituálech, zvycích, příbězích, preferovaném chování, vlastní výchovné a vzdělávací práci i v klimatu školy“.

Eger (2002) vychází z managementu a marketingu, k pochopení kultury školy nabízí model kultury organizace firmy Mc Kinsey (Obr. 3).



Obr. 4: Model kultury organizace firmy Mc Kinsey (Kotler, 2001, podle Eger, 2002, s. 53)

Horní část modelu, tj. strategie, struktura a systémy, patří do tzv. tvrdých prvků řízení (hardware), dolní část modelu, tj. dovednosti, zaměstnanci a styl, patří do tzv. měkkých prvků řízení (software). Podnikovou kulturu představují sdílené hodnoty, které jsou v tomto modelu umístěny uprostřed.

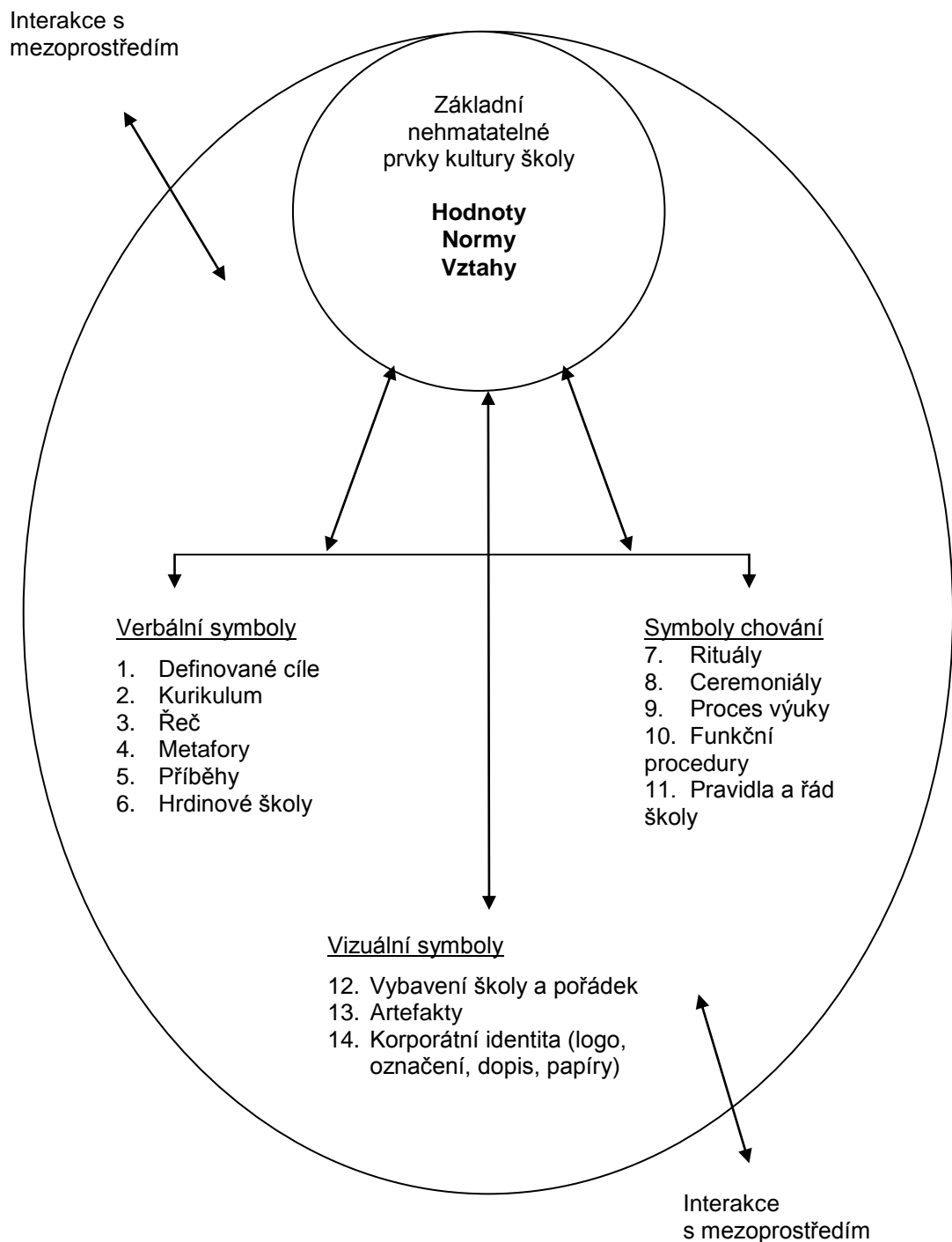
- Strategie – soustava činností a opatření k dosažení trvale dobrých výsledků.
- Struktura – schéma organizační struktury, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, způsob rozdělení a integrace úkolů, formální delegování pravomocí a odpovědnosti.
- Systémy – procesy a postupy pro každodenní práci, včetně psaného kodexu chování
- Dovednosti – sdílení, neformální komunikace a spolupráce (některé školy dosahují nadprůměrné výsledky s lidmi s podprůměrnými schopnostmi).
- Spolupracovníci (zaměstnanci) – lidé ve škole, 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.
- Sdílené hodnoty – organizační kultura.

2.B Systém organizační kultury školy

Světlík (1996) rozlišuje dvě základní kategorie znaků, které jsou komponenty kultury školy (Obr. 4). Rozděluje je jednak na nehmatatelné, nemateriální stránky kultury, kterými jsou uznávané a sdílené hodnoty a normy školy a dále na znaky, které jsou již více viditelné, těmi jsou symboly kultury školy. Symboly existují v každé organizaci a mají podobu verbálních symbolů, vizuálních symbolů a symbolů chování (Světlík 1996, s. 116, s odkazem na Beare, Caldwell, Millikan, 1989). Mezi jednotlivými znaky kultury nejsou žádné výrazné hranice a tyto elementy se neustále ovlivňují. U silné kultury školy by měla existovat shoda mezi nehmatatelnými komponenty kultury a jejími materializovanými symboly, což znamená, že hodnoty a normy by měly být v souladu jejich reálnou manifestací vůči vnějšímu prostředí. Tyto symboly totiž patří mezi základní faktory tvořící prestiž a image školy. Jednotlivé prvky jsou přítomny v kultuře každé školy, podstatné je, jaký mají význam v celém systému, jakou důležitost jim přisuzují lidé ze školy, jaké jsou vztahy mezi těmito znaky a jaký mají vliv na rozvoj kultury školy. Jestliže se povede izolovat jednotlivé prvky a symboly školy a vysvětlit jejich podstatu, potom mohou být také měněny či ovlivňovány.

Nehmatatelná stránka kultury školy zahrnuje hodnoty, normy a postoje učitelského sboru, které jsou výsledkem vzájemné interakce a komunikace pracovníků školy, a vznikají přímo na půdě školy. Současně je kultura školy silně ovlivňována i širším kulturním a

sociálním prostředím, ve kterém škola existuje a je odrazem své národní kultury (Světlík, 2009).



Obr. 5: Systém kultury školy (Světlík, 2009, s. 72)

Jedním z viditelných vnějších projevů jsou verbální symboly, kam patří definované cíle, kurikulum, řeč, metafory, příběhy, hrdinové školy. Každá škola by si měla stanovit své cíle, takové cíle, které vyjadřují skutečné záměry školy, cíle, jimiž se management školy vážně

zabývá a o kterých je se spolupracovníky diskutováno. Pojem kurikulum v celé své šíři zahrnuje kromě formálního kurikula také neformální kurikulum, kam patří např. výlety nebo školní divadelní představení, a skryté kurikulum, kam lze zahrnout klima školy nebo vztahy mezi učiteli a žáky. Řeč, jako hlavní prostředek komunikace, lze považovat za nejdůležitější prostředek pro zprostředkování hodnot a norem kultury školy. Jazyk, který používají učitelé uvnitř školy a způsob jakým jej používají, odráží přímo i nepřímo hodnotovou základnu školy. Existuje rovněž komunikace prostřednictvím řeči těla, gestikulace, pohledu. Často používané metafory se dostávají do slovníku školy a mnohdy přeneseně postihují atmosféru a styl školy. Tradované historky a příběhy jsou určitou formou propojení minulosti s existující realitou, tím, že jsou v nich vyjádřeny hodnoty a postoje charakteristické pro současnou kulturu školy. Školy mívají rovněž své hrdiny či antihrdiny, mohou to být učitelé, ředitel nebo žáci. Tito hrdinové jsou personifikací hodnot a norem školy.

Velký význam pro vyjádření kultury školy mají i symboly chování. Patří mezi ně rituály, těmi jsou ustálené modely způsobu chování, ceremoniály, většinou se jedná o různé oslavy života školy jako je školní ples, oslavy založení a jiné. Škola tímto způsobem veřejně projevuje svou vnitřní kulturu. Mezi nejdůležitější komponenty kultury školy patří charakter vyučovacího procesu, který je „především dán:

- přiměřeností, vhodností a důležitostí obsahu vzdělávacího programu školy
- vhodností a přiměřeností koncepce vyučování a používaných vyučovacích metod
- vhodností časového rozvrhu hodin vyučovacího procesu
- využitím didaktické techniky a odpovídajícím technickým zabezpečením výuky
- mechanismy kontroly a evaluace vyučovacího procesu
- způsobem a rozsahem kontaktu a informovanosti žáků a jejich rodičů" (Světlík, 2009, s. 85).

Funkční procedury většinou přímo či nepřímo ukazují, jak velká je vzdálenost mezi deklarovanými cíli školy a skutečnými procesy probíhajícími ve škole. Jedná se o různé formy komunikace mezi vedením a vyučujícími, mezi jednotlivými vyučujícími, informování žáků, rozdílné rozhodovací procedury, způsob evaluace školy, vyhodnocení a ocenění kvality výuky, způsob dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace učitelů, popřípadě managementu školy atd.

Nejvíce viditelnými a nejsnáze uchopitelnými projevy kultury školy jsou vizuální symboly. Například budova školy, její architektura, vnitřní vybavení školy a prostředí vytváří okamžitý a často dlouho přetrvávající dojem. První dojem u návštěvníka vytváří škola především vchodem do budovy či vybavením a pořádkem. Kultura se projevuje i ve formě artefaktů, kterými mohou být např. školní noviny, trvale vystavené trofeje či diplomy dokumentující úspěchy školy, nebo panely či nástěnky dokumentující na fotografiích či slovně život školy. Ke komunikaci s veřejností bývají využívány i různé propagační předměty, školní trička,

tužky atd. K prezentaci školy bývá např. na dopisních papírech či dokumentech používán školní znak či logo školy (Světlík, 2009).

2.C Vztah mezi pojmy kultura školy a klima školy

Nejednoznačnost vymezení pojmu kultura školy způsobuje, že tento pojem bývá považován za shodný s pojmem klima školy. Obecně lze říci, že někteří autoři tyto dva pojmy diferencují a někteří autoři naopak ztotožňují, někteří vnímají kulturu školy jako širší pojem než klima školy, někteří zastávají opačný názor a pojem klima školy nadřazují pojmu kultura školy, někdy je vztah uvedených pojmů vnímán jako zpětnovazebný.

Autory Pedagogického slovníku (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 124) je klima školy charakterizováno jako „sociálněpsychologická proměnná, vyjadřující kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů, které fungují v dané škole, tak, jak ji vnímají, prožívají a hodnotí učitelé, žáci, příp. zaměstnanci školy. Součástí klimatu školy je např. klima učitelského sboru, klima školních tříd, celkového prostředí školy atd.“

Eger (2002, s. 55) vychází ze stanoviska Obdržálka (1998), který uvádí: „kultura školy působí na klima školy, které je charakterizované prožíváním kultury školy jejími členy. Vztah není jednostranný, ale zpětnovazebný. Klima školy zpětně působí po určitém období na kulturu školy, podmiňuje spokojenost pracovníků, žáků a tato spokojenost zpětně působí na kulturu školy. Spokojenost dlouhodobě ovlivňuje efektivitu“.

Grecmanová (2003) neztotožňuje školní klima s kulturou školy, klima chápe šíře ve smyslu prostředí a kulturní dimenzi považuje za významnou součást školního prostředí. Nezvalová (2008) zahrnuje klima mezi prvky kultury školy. Ježek (2003, s. 303) definuje klima jako „dlouhodobý hodnotící pocit aktérů z prostředí a kultury školy“. Hloušková (2008, s. 36) konstatuje, že „pojem kultura školy je spojován s fungováním školy jako celku, a pojem klima školy vyjadřuje spíše sociální či vztahový aspekt fungování škol. Oba dva pojmy bývají shodně vnímány jako projev specifičnosti škol a jako významný faktor ovlivňující fungování škol“.

2.D Poznání organizační kultury školy jako východisko jejího utváření

Při snahách o změnu kultury školy je nutno si uvědomit, jak se kultura projevuje. Základem pro cílevědomé utváření organizační kultury školy je poznání a analýza současného stavu kultury.

2.D.a Organizační kultura školy a možnosti její typologie

Pro poznání organizační kultury školy lze jako pomocný nástroj využít výše uvedené typologie organizační kultury. Při pohledu na kulturu školy uvádí Světlík (2009, s. 70) typologii **Bushe**, který spojuje organizační a filozofické prvky a předkládá tyto kulturní modely:

Formální model – klade důraz na strukturu a systém, akcentováno je naplnění jasně definovaných cílů a úkolů v souladu s vnitřní strukturou organizace. Jedná se o byrokratickou kulturu s přesně definovanými cíli, dělbou práce, pravidly a směrnicemi a pevnou autoritou ředitele.

Kolegiální model – je založen především na shodě a součinnosti, na neformální autoritě odborníků a na existujících nepsaných hodnotách, které jsou sdíleny a přijímány pracovníky školy. Tento model je označován jako optimální v prostředí školy, ale také jako příliš idealistický a ne příliš reálný.

Politický model – odráží „mikropolitické“ poměry uvnitř školy. Vychází z vymezení formální i neformální moci mezi jednotlivce či mocenské skupiny, které ve škole existují a zaměřují se více na uspokojení svých zájmů než na plnění cílů celé školy. Obvyklé jsou zde zájmové konflikty, vyjednávání a boj o moc. Tento model se objevuje spíše na vysokých školách než na nižších stupních škol.

Subjektivní model – za důležité jsou považovány zájmy a potřeby jednotlivců uvnitř školy, zájem celé školy je vedlejší. Učitelé přizpůsobují svůj výkon, angažovanost a loajalitu svým představám a potřebám. Vnitřní struktura není určena formálním organizačním schématem, je založena zejména na interakci pracovníků školy.

Model nejistoty – lze jej charakterizovat nejasností cílů a poslání školy. Fungování školy je nestabilní a nesnadně předvídatelné. Nerovnovážná je participace pracovníků na aktivitách školy, a to jak v objemu věnovaného času, tak i ve vynaloženém úsilí, cíle, postupy a procesy nejsou vyjasněné, což vede k napodobování dřívějších zkušeností či nahodilosti.

V praxi se lze zřídka setkat s čistým typem kultury, spíše s „kulturním mixem“, ve kterém má jeden typ kultury školy převahu. Roli zde hraje vzdělávací stupeň, velikost školy, její historie i prostředí, ve kterém působí (Světlík, 2009).

2.D.b Analýza kultury školy

Kulhavy (1993) při vymezení pojmu organizační³ kultura zavádí pojem manifestace organizační kultury. Kultura organizace se manifestuje různými formami, projevuje se navenek a dovnitř, materiálně a nemateriálně. K usnadnění popisu kultury školy nabízí Eger

³ Tento autor používá pojem podniková kultura.

(2002) nástroj, který na základě práce Kulhaveho do školství aplikovala Jakubíková. Uvedené čtyři kvadranty tvoří základ pro popis kultury školy (Tab. 2).

	Materiální manifestace	Nemateriální manifestace
Manifestace směrem ven	<p>budovy, hřiště, školní pozemky; stánky na veletrzích a výstavách atd.; venkovní označení školy, nápisy, znak školy, vlajka školy; fasády, dveře, okna; domovské barvy; oblečení zaměstnanců, někde i studentů (mnohdy i celkový vzhled); tiskoviny, vizitky, propagační materiály školy; dárkové předměty</p>	<p>vzdělávací program školy; školné, různé poplatky; chování zaměstnanců i žáků vůči veřejnosti; orientace v čase (dlouhodobý, krátkodobý horizont); formy nabídky výuky; systém marketingové komunikace; propagace, podpora prodeje, public relations, publicita, přímý prodej, přímý marketing; vztahy učitel - žák - rodič – společnost</p>
Manifestace směrem dovnitř	<p>vstupy, dvory, předzahrádky, vnitřní hřiště, využití a úprava pozemků i jiných prostor vrátnice - její vzhled a uspořádání; manifestace úspěchů školy - tabule cti, výsledky soutěží, prezentace úspěšných absolventů školy atd.; vnitřní prostory budovy (chodby, místnosti, dílny, laboratoře, sociální zařízení, zákoutí atd.); architektura; barvy, osvětlení, větrání, vytápění; vybavení vnitřních prostor (stroje, přístroje, nábytek aj.) informační systémy (orientační tabule, označení místností aj.)</p>	<p>proces a organizace výuky; klima (teplo školy, sociální temperatura, etika); vztah nadřízený - podřízený; formální a neformální komunikace uvnitř školy všemi směry tj. nadřízený - podřízený, vyučující - žák, vedení mezi sebou, učitelé mezi sebou, žáci mezi sebou, ostatní pracovníci školy atd.; základní hodnoty, vnitřní etika; hodnota času; řeč; hrdinové; příběhy, historiky, ceremoniály; vztah k profesi a vlastní práci</p>

Tabulka 2: Základní přehled manifestace kultury školy (Eger, 2002, s. 58)

Manifestace kultury školy lze sledovat na úrovni dojmů, které škola vzbuzuje u vlastních pracovníků i ve vnějším prostředí, při komunikaci uvnitř školy i směrem ven, v rozhodovacích procesech školy. Materiální projevy kultury školy působí především na veřejnost, ale také na žáka a jeho rodiče. Vizuelní symboly posilují proces identifikace se školou u všech, kteří mají ke škole blízko. S nemateriální manifestací kultury školy se potencionální zákazníci školy

seznamují daleko dříve než s materiální manifestací. Jejím prostřednictvím si tak vytvářejí prvotní názor, který může ve velké míře ovlivnit jejich rozhodování o výběru školy pro studium, pracovní poměr či pro sponzorování.

Pro vytvoření jednoduššího přehledu doporučuje Eger (2002) získání informací prostřednictvím dotazníku pro hodnocení kultury školy (Příloha 1). Předkládaný dotazník byl sestaven s využitím zdrojů z Anglie, je zde využito rozboru obsahu modelů kultury školy s důrazem na úlohu managementu a modelů efektivních škol, výběr položek je ovlivněn i autorovým výzkumem QWL (kvalita pracovního života) v roce 1999; byl pilotován a použit při výzkumu kultur škol v ČR. Dotazník vychází z hodnocení stávajícího kulturního spektra, rozpracovaného Jakubíkovou (1999) a používá pro porovnání podnikových kultur Kilmann - Saxtonovu kulturní mezeru. Tato mezera vzniká mezi strategicky požadovaným chováním a současným chováním. Vyšší hodnoty bodů označují rozdíl mezi stávající a požadovanou kulturou a poukazují na nutnost přijetí změny. V dotazníku je pracováno s faktory, které jsou blíže popsány v pětistupňové škále a stávající i požadované hodnocení se do něj zaznamenává jako dva oddělené úkoly pro respondenta. Jedna z variant využití dotazníku je realizace šetření kultury školy přímo ve sboru školy a tedy použití tohoto nástroje pro autoevaluaci školy.

2.E Utváření a změna organizační kultury školy

Utváření vhodné organizační kultury je velmi důležité i v oblasti školství. Kultura je významným faktorem vnitřního prostředí školy. Faktorem, jehož důležitost výrazně stoupá s tím, jak si rodiče postupně uvědomují a také často uplatňují možnost výběru nevhodnější školy pro své děti (Nezvalová, 2008). Kultura školy má spojitost s úspěšností, efektivností a konkurenceschopností školy.

Okolnosti, za jakých je nutno kulturu školy měnit, vyjmenovává Eger (2006, s. 137) následovně:

- „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 ve velikosti školy (též optimalizace).
- Mění se postavení školy na trhu vzdělávání.
- Mění se proto, že se změna očekává (trendy, reformy aj.)“.

Ke změnám kultury školy dochází i v situaci, kdy se mění management školy (tamtéž). Světlík (2006) poukazuje na změnu kultury školy také při generační výměně v pedagogickém sboru.

Postup změny kultury organizace probíhá „v pěti základních etapách:

- rozmrazení vžitě kultury;
- tříbení zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, příležitostí i hrozeb (také vážení sil podporujících změnu a stavějících se proti změně);
- cílené ovlivňování (změna řízení, vzdělávání, informování, odměňování, získávání zkušeností, vytváření nových kulturních vzorů atd.);
- sladování změny, korekce chyb, posilování dosažených pozitivních výsledků;
- rozvíjení žádoucího stavu“ (Eger, 2006, s. 138).

Změna organizační kultury školy je nelehkou záležitostí. Zpravidla je třeba ji zvažovat z hlediska současné kultury organizace i z hlediska přijaté strategie. Obecně je uváděno, že při nesouladu mezi strategií a kulturou musí být přistoupeno ke změně. Buď se změní strategie a zůstane zachována současná kultura anebo je třeba změnit kulturu organizace. Změna kultury je dlouhodobý a nesnadný proces, změna strategie je snadnější. V případě škol je velká část požadavků na volbu strategie dána legislativou, proto musí školy začít měnit svou kulturu (Eger, 2006).

V naší republice došlo k podstatné transformaci politického, ekonomického a sociálního systému, která se dotkla i všech typů škol a jejich kultur. Na organizační kulturu škol jsou kladeny specifické nároky a management škol je nucen se přizpůsobovat rychle se měnícím podmínkám. Typickými změnami jsou přechod od tradiční školní koncepce k orientaci na zákazníka, orientace na kvalitu služeb a zabezpečení přizpůsobivosti a inovativnosti. Tyto uvedené změny znamenají především změnu organizační kultury škol.

3 Mateřská škola

Poznávání, analyzování a změně kultury školy se u nás věnuje zatím jen malá pozornost a výzkum je soustředěn především na základní školy. Pokud je zkoumáno vnitřní prostředí mateřských škol, bývá zaměřeno většinou na sociální klima školy. Při zkoumání organizační kultury mateřské školy je třeba přiblížit postavení a funkci tohoto typu školy.

Mateřské školy (dále i MŠ) institucionálně zajišťují předškolní vzdělávání. Mají u nás dlouholetou tradici, obdobím počátků rozvoje institucionální předškolní výchovy je přelom 18. a 19. století (Šmelová, 2004). Poslání těchto institucí se postupně vyvíjelo a jejich pojetí a funkce se mění se změnami potřeb společnosti. Na kulturu mateřských škol v uplynulých letech výrazně působil přechod do právní subjektivity a ekonomicky podmíněné úřední slučování doposud samostatných mateřských škol, na pozicích managementu mateřských škol proběhly razantní změny. Mateřské školy jsou nejmenším a v zájmu dostupnosti také nejpočetnějším typem škol.

Při úvahách o změně organizační kultury mateřské školy je třeba zvolit směr, jakým by se utváření této kultury mělo ubírat. Jednou z cest je utváření organizační kultury podporující kvalitu školy. Poslední část této kapitoly je tedy věnována pojetí kvality v mateřské škole.

3.A Předškolní vzdělávání jako součást celoživotního vzdělávání

Předškolní vzdělávání je považováno za důležitý prvopočátek procesu celoživotního vzdělávání, tzn., že má svůj podíl na rozvoji klíčových kompetencí nezbytných pro život jedince a vytváří předpoklady jeho dalšího kvalitního rozvoje (Šmelová, 2004). Je organizováno pro děti ve věku zpravidla od tří do šesti let (v případě odložení povinné školní docházky do sedmi let). Docházka do mateřské školy není povinná, podle údajů za rok 2008/09 je však navštěvuje 76,5 % tříletých, 89,4 % čtyřletých a 92,8 % pětiletých dětí; v celkovém počtu 4809 mateřských škol bylo v daném školním roce vzděláváno téměř 302 tisíce dětí (MŠMT).

Cíle předškolního vzdělávání jsou obsaženy v zákonu 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). § 33 uvádí: „Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém, citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.“

předškolní vzdělávání doplňuje rodinnou výchovu, obohacuje denní program dítěte a poskytuje mu odbornou péči. Úkolem předškolního vzdělávání je usnadňovat dítěti jeho další životní i vzdělávací cestu a motivovat k dalšímu učení a poznávání (RVP PV, 2004).

Význam předškolního vzdělávání dokresluje fakt, že budoucí výsledky dětí výrazně ovlivňuje už mateřská škola (McKinsey, 2010).

3.B Postavení mateřské školy

Zákonem o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školským zákonem) se předškolní vzdělávání stává legitimní součástí systému vzdělávání. Představuje počáteční stupeň veřejného vzdělávání organizovaného a řízeného požadavky a pokyny MŠMT. Poskytování předškolního vzdělávání je podle školského zákona veřejnou službou. Institucionálně je zajišťováno mateřskými školami, které jsou legislativně zakotveny v rámci vzdělávací soustavy jako druh školy. V procesu vzdělávání i v jeho organizaci se proto řídí obdobnými pravidly jako školy ostatní (RVP PV, 2004). Mateřské školy zřizují obvykle obce nebo svazky obcí a to od roku 2003 jako samostatné právní subjekty. Financování mateřských škol zajišťuje zřizovatel s výjimkou nákladů na mzdy a pomůcky hrazených ze státního rozpočtu. Mateřské školy mohou od rodičů vybírat příspěvek na částečnou úhradu neinvestičních nákladů (až do výše 50 %) vynaložených na jedno dítě (s výjimkou nákladů vzdělávacích). Poslední ročník mateřské školy je ve veřejných školách bezplatný. Kromě školného rodiče přispívají na celodenní stravování, které je subvencováno.

Učitelé mateřských škol mohou získat odbornou kvalifikaci studiem ve čtyřletých pedagogických oborech středních škol zakončených maturitní zkouškou (ISCED 3A), dokladem vzdělání je vysvědčení o maturitní zkoušce. Další možností je tříleté studium na vyšších odborných školách, které se zakončuje absolutoriem, absolventi získávají vyšší odborné vzdělání (ISCED 5B) a titul diplomovaný specialista (DiS.), dokladem vzdělání je vysvědčení o absolutoriu. Kvalifikace lze dosáhnout i tříletým bakalářským, příp. i navazujícím dvouletým magisterským studiem na pedagogických fakultách vysokých škol (ISCED 5A). Studium se ukončuje státní závěrečnou zkouškou, jejíž součástí je obhajoba bakalářské, resp. diplomové práce, absolventi získávají vysokoškolský diplom a dodatek k diplomu a titul bakalář (Bc.), resp. magistr (Mgr.). V přepočtu na plné úvazky bylo v mateřských školách ve školním roce 2008/09 zaměstnáno 23 568 učitelek/učitelů. Na jednoho připadalo 12,8 dětí (MŠMT).

3.C Mateřská škola jako organizace

Pol (2007) uvádí, že škola bývá vnímána ve dvojitým smyslu: současně je chápána jako instituce a také jako organizace. Na školu lze nahlížet jako na instituci, jejímž úkolem i povinností je ve své činnosti respektovat stanovená pravidla. V tomto smyslu je škola silně vázána na širší společenský kontext – její chod významně determinují tradice, národní i globální kultura, politická a sociálně-ekonomická situace, existující legislativa a další normy, a mnoho jiných faktorů, na jejichž základě se četné rámcové požadavky na školy uplatňují.

Zároveň škola disponuje určitým prostorem a specifickými vnitřními možnostmi svého rozvoje. Způsob, jakým jich škola využívá, jak k tomuto účelu formuluje svou dlouhodobou představu, středně i krátkodobé cíle, vytváří či přizpůsobuje struktury a procesy, kultivuje svou kulturu, nakládá se zaměstnanci a materiálními zdroji, komunikuje s vnějším prostředím apod., jí dává jedinečný ráz. Jinak řečeno jde o to, jak se škola chová coby organizace. Vedle tohoto rozlišení lze hovořit o školách jako běžných organizacích a o školách jako specifických organizacích. V pojetí školy jako běžné organizace se škola od jiných organizací v podstatě neliší. V současnosti je však výraznější tendence vnímat školu jako specifickou organizaci. Mezi odlišnosti škol bývá řazen obvykle proces vzdělávání, cíle školy, problémy měření, členství ve škole, srovnatelné vzdělání hlavní skupiny zaměstnanců, roztržitost organizační a řídicí struktury, vztah škol s vnějším prostředím, menší pozornost personálně-rozvojové práci. Spolu se specificko-organizační dimenzí lze uvažovat o škole také jako o pospolitosti (tamtéž).

3.D Zaměření mateřské školy na kvalitu

Při utváření organizační kultury školy podporující kvalitu školy je třeba hledat zdroje kvality. Orientace na kvalitu je nutná nejen k tomu, aby se zajistily standardy obsahu vzdělávání, ale také pro vhodnost vnitřní organizace a řízení (Nezvalová, 2008). Kvalita školy získává na důležitosti zejména v posledních letech, kdy došlo k částečné decentralizaci a školy získaly větší autonomii i větší odpovědnost.

Pravomoc a odpovědnost vedoucích pracovníků za efektivitu a kvalitu procesů ve škole vzrůstá. Změny v řízení školy v sobě zahrnují také potřebu periodické evaluační činnosti jako základny pro rozhodování o žádoucích změnách (Cimbálníková, 2009 b).

Pojem kvalita je teoreticky vymezován takto: „Kvalitou (vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy) se rozumí žádoucí (optimální) úroveň fungování anebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy) a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena“ (Průcha, 1996, podle Nezvalová, Obst, Prášilová, 1999, s. 5). Kvalita souvisí s mírou přijatelnosti

určenou předpisy a také se schopností uspokojit zjištěné a předpokládané potřeby zákazníka. Kvalita školy je podstatně ovlivněna kvalitou zúčastněných lidí. Tento lidský činitel vystupuje do popředí výrazněji zvláště při uplatňování TQM (komplexního řízení kvality), které vychází z filozofie pozitivní motivace a zapojení všech lidí (Nezvalová, 2001). Pro úspěšnou implementaci systému TQM je nutno dodržet těchto 8 principů managementu kvality:

1. „Orientace na zákazníka – organizace je na nich závislá.
2. Vůdčovství – stanovuje jednotu cíle, směr a vnitřní prostředí v organizaci.
3. Zapojení lidí – lidé na všech úrovních jsou podstatou organizace.
4. Procesní přístup.
5. Systémový přístup managementu.
6. Kontinuální zlepšování.
7. Efektivní rozhodování.
8. Vzájemně prospěšný vztah mezi organizací a dodavateli“ (Cimbálníková, 2007, s. 128).

TQM vyžaduje změnu kultury školy, zejména změnu postojů a pracovních metod. Je nutno provést změny v řízení a vedení školy. Kvalitu školy tvoří lidé, kteří v ní pracují. K tomu musí mít vhodné pracovní prostředí, podporu a uznání svých výsledků. Potřebují být oceňováni i vhodně motivováni. Jen v dobře řízené a organizované instituci může být vytvořena kvalita a její řízení hraje v rozvoji instituce důležitou roli (Nezvalová, 2001).

Kvalita vzdělávání, tedy i předškolního, je daná státem. V Národním programu rozvoje vzdělávání (tzv. Bílé knize) jsou formulovány strategické orientace rozvoje vzdělávání v České republice. Předškolnímu vzdělávání je věnována velká pozornost, jeho cíle a podmínky jsou jasně deklarovány. Obecné zásady a cíle vzdělávání definuje školský zákon, konkrétní cíle pro předškolní vzdělávání jsou rozpracovány v Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání (dále i RVP PV), závazném od 1. 9. 2007. Tím jsou stanoveny požadavky pro institucionální předškolní vzdělávání.

II. Praktická část

4 Východiska a cíl práce

Praktická část vychází z vymezení pojmu kultura školy z pohledu managementu. Na kulturu školy je zde pohlíženo jako na něco, „co škola má“ a co ovlivňuje fungování a kvalitu organizace. Kultura je pojímána jako vnitřní fenomén, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům.

Cílem je analyzovat vybrané aspekty kultury mateřské školy Barevný svět. Zjistit současný stav kultury této školy v určených faktorech a porovnáním se stavem očekávaným identifikovat kulturní mezeru. Na základě zjištěných faktů navrhnout vhodná řešení utváření či změny této kultury.

Cílevědomé utváření a změna kultury školy je dlouhodobý proces, jehož základem je poznání této kultury. K elementárnímu poznání kultury školy jsou jako pomocný nástroj využity zvolené typologie organizační kultury. K podrobnějšímu poznání kultury školy, k jejímu popisu i hodnocení jsou zde aplikovány nástroje doporučené Egrem. A to manifestace kultury školy, kde informace jsou zjišťovány metodou zúčastněného pozorování, skupinového rozhovoru a analýzy dokumentů. Pro vytvoření výstižného přehledu jsou získávány informace prostřednictvím Egrova dotazníku pro hodnocení kultury (Příloha 1), který již byl pilotován a mnohokrát v jiných školách využit. Jeho použití umožňuje komparaci s jinými školami stejného typu, nebo srovnání dané školy v čase. K identifikaci kulturní mezery je určen rozdíl mezi stavem současným a stavem požadovaným, který je zjišťován prostřednictvím stejného dotazníku. Na základě výsledků zkoumání jsou navrženy změny kultury tak, aby více korespondovala s požadovaným stavem a tím přispěla k zajištění podmínek pro kvalitní vzdělávací proces ve škole.

Šetření kultury je realizováno v pedagogickém sboru mateřské školy Barevný svět, výzkumný soubor je tvořen všemi učitelkami dané školy. Tato autoevaluace kultury školy je v pořadí první, proto v nynější fázi je výzkum zúžen a není využito hodnocení kultury školy dalšími zaměstnanci. Smyslem je pomalé a postupné zapojování lidí do diskuze nad kulturou školy a možnostmi realizace její změny. Dále je předpokládáno opakování výzkumu po dvou letech, srovnávání výsledků výzkumu v čase a rozšíření výzkumného souboru o provozní zaměstnance. Vzhledem k cíli tohoto výzkumu není uvažováno o zapojení dalších aktérů školy (např. rodičů) do výzkumu.

5 Kultura mateřské školy Barevný svět

Kultura je významným faktorem vnitřního prostředí školy. Kulturu má každá škola, i ta co si ji neuvědomuje a záměrným způsobem neovlivňuje. Vhodná kultura zvyšuje pracovní spokojenost, posiluje efektivitu pracovníků a motivuje k dosahování cílů školy, proto je lépe kulturu vlastní školy znát a cíleně utvářet. Kultura školy je složitý a nesnadně postižitelný jev. Vnímání kulturní signály není jednoduché. Zvláště člověk, který ve škole pracuje dlouho, považuje daný způsob myšlení a provádění činností za samozřejmost. Nesnadné je také projevům kultury porozumět a dokázat je popsat. V této kapitole je o poznání a popis kultury konkrétní mateřské školy a dále o analýzu a návrh opatření ke změně kultury usilováno.

5.A Charakteristika mateřské školy Barevný svět

Právní subjekt Mateřská škola Barevný svět⁴, příspěvková organizace vznikl usnesením zastupitelstva města 1. 1. 2003 spojením tří původně samostatných mateřských škol – MŠ Zelená, MŠ Růžová a MŠ Žlutá. V současné době provozuje 4 třídy v MŠ Zelená a 2 třídy v MŠ Růžová, MŠ Žlutá byla v červnu 2003 zrušena. Mateřskou školu lze charakterizovat jako standardní městskou mateřskou školu bez speciálních tříd.

Poslání mateřské školy je definováno takto: Jsme městská mateřská škola, příspěvková organizace. Poskytujeme předškolní vzdělávání pro děti ve věku 3-6 let v rodinném prostředí věkově smíšených tříd, kde zůstávají zachovány sourozenecké a kamarádké vazby. V našem týmu pracují odborně vzdělané a zkušené učitelky se specializací na hudební a výtvarné činnosti.

Mateřská škola poskytuje vzdělávací služby ve dvou panelových budovách: MŠ Zelená s kapacitou 112 dětí (4 třídy) se nachází v klidné západní části města vedle městského parku a stadionu, MŠ Růžová s kapacitou 56 dětí (2 třídy) se nachází na sídlišti v blízkosti centra města. Budova MŠ Zelená prošla v roce 2009 celkovou rekonstrukcí včetně vnitřního vybavení a školní zahrady, budova MŠ Růžová byla v roce 2010 zateplena, vnitřní prostory a zahrada jsou inovovány postupně. Součástí obou pracovišť mateřské školy je výdejna stravy pro děti a zaměstnance školy. Celková kapacita mateřské školy je 168 dětí, s průměrem 28 dětí na třídu (zřizovatelem povolena výjimka z nejvyššího počtu dětí). Naplněnost mateřské školy ve školním roce 2010/2011 je 100%. V tomto školním roce působí na škole 12 učitelů, resp. učitelek mateřské školy. Pedagogický sbor je plně kvalifikovaný, odbornou kvalifikaci

⁴ V zájmu diskrétnosti není uváděn reálný název mateřské školy a jednotlivých pracovišť, nejsou uváděny ani další konkrétní názvy či velikost města.

získaly všechny učitelky studiem pedagogického oboru střední školy zakončeného maturitní zkouškou (ISCED 3A), ředitelka školy dosáhla vysokoškolského vzdělání absolvováním bakalářského studijního programu Školský management (ISCED 5A). Věkový průměr pedagogického sboru je 45,9 let. Ředitelka mateřské školy je ve funkci od roku 1990, sídlo má v budově MŠ Zelená.

Pedagogická činnost je cílena na maximální osobnostní rozvoj a komplexní přípravu na školní vzdělávání formou individuálního přístupu. Vzdělávání se uskutečňuje podle Školního vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání, vytvořeného podle zásad stanovených v Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání a probíhá na základě integrovaných bloků, jejichž obsah vychází ze života dítěte a umožňuje mu získat komplexnější zkušenost. Po celou docházku do mateřské školy je dítě ve stejné třídě, v atmosféře rodinného prostředí věkově smíšených skupin dětí, kde zůstávají zachovány sourozenecké a kamarádské vazby.

Mimo hlavní vzdělávací činnosti poskytuje mateřská škola zájmové kroužky: taneční, dramatický, tvořivá dílnička a seznamování s angličtinou. Dále pro děti organizuje kurz předplavecké výuky a týdenní pobyt ve škole v přírodě.

5.B Charakteristika kultury školy na základě výběru z typologií

Pro orientační poznání kultury školy jsou jako pomocný nástroj využity typologie organizační kultury. Obsah kultury MŠ Barevný svět je porovnáván s typickými případy a jsou určovány možné podobnosti či rozdíly. Představený výběr z typologií je uveden s vědomím jisté omezenosti typologií organizační kultury a je tedy určitým zjednodušeným popisem kultury dané školy.

V typologii podle Handyho v určité míře lze nalézt podobnost s **kulturou moci**, která je charakteristická „panující“ osobou, v MŠ je to osoba ředitelky. Vedení školy tvoří pouze ředitelka MŠ, funkce zástupkyně a vedoucí učitelky jsou pouze formální, bez určených kompetencí ve vedení či rozhodování, ani další pravomoci nejsou delegovány. Ředitelka má veškeré informace, vztahující se k fungování MŠ a na její vůli záleží kdy, komu a jaké informace poskytne.

V typologii Dealala a Kennedyho se kultura dané školy přibližuje **procesní kultuře**, která je charakterizována malou mírou rizika a malou rychlostí zpětné vazby. Prioritní v MŠ je vzdělávací proces, jeho kvalita však není vedením MŠ sledována, je závislá pouze na stylu práce jednotlivých učitelů. Úspěch není jasně definován, není ani uznáván.

V typologii Quinna a jeho spolupracovníků, která postihuje převládající organizační hodnoty, je spatřována jistá podobnost s typem **klanové kultury**. Usilováno je o přátelské

pracovní prostředí, důraz je kladen na soudržnost a morálku. Je zde patrná snaha vycházet vstříc zákazníkům. Jedná se o specifický způsob interního zaměření a integrace.

V typologii Bushe školu nejpříhodněji charakterizuje **subjektivní model**. V MŠ převládají zájmy jednotlivců, zájem celé školy je na okraji. Výkon, angažovanost a loajalita učitelů odpovídá jejich představám a potřebám. Vnitřní struktura je založena na interakci pracovníků, není určována formálním organizačním schématem; ředitelka činnost ovlivňuje sporadicky.

5.C Manifestace kultury školy a její analýza

Hodnocení projevů kultury je provedeno s použitím tabulky manifestace kultury od Jakubíkové (upraveno pro aplikaci v mateřské škole). Údaje byly získány metodou zúčastněného pozorování, skupinového rozhovoru, realizovaném v pedagogickém sboru školy a analýzy dostupných dokumentů školy. Souhrnně byly zpracovány do následujícího přehledu manifestací kultury.

5.C.a Současný stav manifestace kultury školy

Materiální manifestace směrem ven

Budovy, školní zahrady – právní subjekt má dvě pracoviště: budova MŠ Zelená byla v roce 2009 celkově zrekonstruována, včetně vnitřního zařízení a přilehlé školní zahrady, budova MŠ Růžová byla v roce 2010 zateplena, vnitřní vybavení se inovuje postupně, přilehlá zahrada je bez vybavení.

Venkovní označení školy, nápisy, znak školy, vlajka školy – MŠ nejsou označeny oficiálním názvem subjektu, ale pouze adresou pracoviště, venkovní označení školy je standardní, MŠ nemá znak ani vlajku.

Fasády, dveře, okna – obě budovy mají nová plastová okna a dveře; fasáda je nová u obou budov; v MŠ Růžová se objevuje u různých zákazníků školy negativní hodnocení zvolených barev⁵ fasády a jejich uspořádání (bývají označovány jako: „jedovaté“, „nevhodné pro malé děti“. Vesměs se kritiky shodují v tom, že mělo být využito služeb architekta.)

Domovské barvy – není využito domovských barev ani jednotného barevného ladění, barvy budov jsou rozdílné.

⁵ Pro zachování anonymity nejsou barvy pojmenovány.

Oblečení zaměstnanců, celkový vzhled – zaměstnanci chodí vhodně a vkusně upraveni.
Tiskoviny, vizitky, propagační materiály školy – škola nemá.
Dárkové předměty – škola nemá.

Materiální manifestace směrem dovnitř

Vstupy, dvory, předzahrádky, využití a úprava pozemků i jiných prostor – standardně upravené.

Manifestace úspěchů školy: tabule cti, výsledky soutěží, prezentace úspěšných absolventů školy atd. – výsledky soutěží oznamovány na nástěnce pro rodiče.

Vnitřní prostory budovy (chodby, místnosti, sociální zařízení, zákoutí) – upravené, udržované, vkusně dekorované, na chodbách je množství nástěnek s výtvarnými pracemi dětí.

Architektura – odpovídá požadavkům na předškolní vzdělávání, třídy jsou dostatečně prostorné.

Barvy, osvětlení, větrání, vytápění – odpovídá požadavkům na předškolní vzdělávání, třídy jsou slunné, barevně vymalované.

Vybavení vnitřních prostor (stroje, přístroje, nábytek aj.) – MŠ Zelená má po rekonstrukci ve všech třídách nový nábytek odpovídající antropometrickým požadavkům předškolních dětí, v MŠ Růžová jsou nové stoly a židle, ostatní nábytek je třeba podle finančních možností inovovat.

Informační systémy (orientační tabule, označení místností aj.) – třídy jsou označeny obrázkem, ostatní místnosti jsou značeny sporadicky, orientační tabuli škola nemá.

Nemateriální manifestace směrem ven

Vzdělávací program školy – ŠVP PV byl zpracován ředitelkou školy. Vychází z analýzy podmínek MŠ Barevný svět a z RVP PV. Tvoří vcelku dobré východisko pro přípravu třídních vzdělávacích programů, na základě kterých pedagogové pracují v rámci jednotlivých tříd. Nedostatečné se jeví zveřejnění na přístupném místě ve škole; umístění v zamčené ředitelně v MŠ Zelená ztěžuje nahlížení či pořizování opisů podle potřeb zákazníků školy. ŠVP má spíše pracovní podobu, jeho forma není dostatečně reprezentativní.

Školné, různé poplatky – školné (příspěvek na částečnou úhradu neinvestičních nákladů) pro školní rok 2010/2011 je stanoveno ve výši 450 Kč na jedno dítě, pro děti s polodenní docházkou 300 Kč, děti v posledním ročníku školné neplatí. Výše školného je v regionu standardní. Dalším poplatkem je platba za stravování, která činí u dětí do 6 let 27 Kč.

Chování zaměstnanců i dětí vůči veřejnosti – zaměstnanci se vůči veřejnosti chovají vhodně, děti pod vedením učitelek dodržují zásady slušného chování v MŠ i na veřejnosti.

Orientace v čase (dlouhodobý, krátkodobý horizont) – škola pracuje spíše v horizontu jednoho školního roku.

Formy nabídky výuky – je možno využívat celodenní nebo polodenní formu docházky do MŠ, MŠ je zřízena jako celodenní, s provozem od 6.00 do 16.00 hodin; rodiče mohou přivádět děti do MŠ kdykoli během dne.

Systém marketingové komunikace – cíle vnější i vnitřní marketingové komunikace nejsou explicitně stanoveny, marketingové aktivity jsou více méně nahodilé.

Propagace, podpora prodeje, public relations, publicita, přímý prodej, přímý marketing – z nástrojů PR škola využívá tyto: výstava výtvarných prací dětí v místním kině, vystoupení dětí na veřejné akci pořádané městem, sporadicky zprávy o aktivitách v místním tisku; používané reklamní nástroje jsou: reklamní trička s nápisem MŠ, inzertní článek v regionálním tisku (ohlášení zápisu do MŠ); využívané prostředky osobní komunikace: každodenní kontakt s dětmi i rodiči, sporadicky třídní schůzky, třídní besídky.

Vztahy učitel – dítě – rodič – společnost – ve vztazích mezi dospělými a dětmi se projevuje obvykle vzájemná důvěra, tolerance, ohleduplnost a zdvořilost; ve vztazích mezi pedagogy a rodiči je patrná snaha o porozumění a ochotu spolupracovat na základě partnerství; určité rezervy jsou v ochraně soukromí rodiny a zachování diskretnosti ve svěřených záležitostech.

Nemateriální manifestace směrem dovnitř

Proces a organizace výuky – denní řád je dostatečně pružný, služby pedagogů jsou organizovány tak, že je dětem vždy zajištěna optimální pedagogická péče, kvalita plánování a realizace výuky je odvislá od dovedností a vlastních představ učitelky, vedením MŠ není sledována.

Klima (teplo školy, sociální temperatura, etika) – mezi učitelkami jsou dobré vzájemné vztahy, navzájem si pomáhají, mají mezi kolegyněmi přátele, jsou do určité míry tolerantní a vstřícné, i když spolu vycházejí, je mezi skupinkami pracovníků určitý odstup; pokud děti něco potřebují, udělají si na ně čas, práce s dětmi je baví, snaží se vytvářet příjemné a férové prostředí; po výuce se učitelky příliš nescházejí, pracují převážně podle vlastních příprav, ve výuce svých kolegů hospitují zřídka a zřídka mají čas si v průběhu školního dne odpočinout.

Vztah nadřízený – podřízený – jde o určitý druh přátelského přístupu spojeného s tykáním; bez vymezení povinností, pravomocí a úkolů všech pracovníků.

Formální a neformální komunikace uvnitř školy všemi směry – a) nadřízený – podřízený: komunikace je neformální, bez stanovených pravidel, pouze verbální, není využito elektronické ani listinné formy, přenos relevantních informací někdy vážně, i vzhledem k místně vzdáleným pracovištím, časté je neadresné jednání; b) učitelé a ostatní zaměstnanci mezi sebou: komunikace je neformální, probíhá spontánně u pracovníků, kteří se setkávají, mezi oběma pracovišti téměř neprobíhá, zaměstnanci se nestýkají, vzhledem k obsahu práce učitelek MŠ existuje určitá izolovanost a uzavřenost v rámci tříd; c) vyučující – děti: je přiměřená věku dětí, funkční, užívaná je hovorová forma spisovného jazyka, způsob komunikace je ovlivněn osobnostními vlastnostmi učitelky.

Základní hodnoty, vnitřní etika – existuje určitá míra společně uznávaných hodnot a norem, lze identifikovat všeobecně lidskou shodu určitých skupin lidí i jistou shodu na tématech týkajících se práce ve škole, sdílenými hodnotami jsou zejména kvalita vzdělávacího procesu, orientace na zákazníka, svoboda a zodpovědnost (existují však částečně odlišná přesvědčení o obsahu těchto pojmů), nepsanou normou je neventilování konfliktů a jejich neřešení, nevstupování učitelek do věcí vedení školy; hodnoty školy nejsou deklarovány, není stanoven ani etický kodex.

Řeč – ve vztahu k dětem je přizpůsobena předškolnímu věku dětí, učitelky se snaží děti motivovat a povzbuzovat; ve vztahu ke kolegyním je slovník v průběhu posledních let rozšiřován o nové termíny (rámcový vzdělávací program, školní vzdělávací program, kurikulum, evaluace, klíčové kompetence, integrovaný blok, vzdělávací oblast aj.), jejich používání není ještě u některých pracovníků zcela zažitě, komunikace prostřednictvím řeči těla, gestikulace, pohledu je individuální, odvislá od osobnostních vlastností zaměstnanců.

Hrdinové – výraznějšího hrdinu škola nemá.

Příběhy, historky, ceremoniály – každé pracoviště a každá třída má své příběhy a historky, které se obvykle týkají minulých zážitků s dětmi (z výletů, školy v přírodě či dalších akcí třídy); ceremoniály: škola nepořádá žádné společné školní ceremoniály ani oslavy; každá třída samostatně organizuje pro rodiče vánoční či závěrečnou besídku s kulturním vystoupením dětí.

Vztah k profesi a vlastní práci – převažuje pozitivní postoj k profesi, zájem o práci s dětmi, potřeba tvořivosti a svobody; vzhledem k vysokým počtům dětí ve třídách je pocíťována i jistá psychická náročnost povolání, vnímána je nízká společenská prestiž učitelek mateřských škol a relativně špatné finanční ohodnocení; zaměstnanci projevují zájem o další vzdělávání, částí zaměstnanců však není další vzdělávání považováno za příliš důležité.

5.C.b Požadovaný stav manifestace kultury školy

Materiální manifestace směrem ven

Budovy, školní zahrady – také zahrada v MŠ Růžová je vybavena odpovídajícími herními prvky.

Venkovní označení školy, nápisy, znak školy, vlajka školy – MŠ má vytvořené vlastní logo, kterým jsou označeny obě budovy MŠ.

Fasády, dveře, okna – současný stav je na výborné úrovni, barvy fasády MŠ Růžová nelze v současnosti změnit.

Domovské barvy – škola má zvoleny domovské barvy, které vhodně používá.

Oblečení zaměstnanců, celkový vzhled – zaměstnanci chodí vhodně a vkusně upraveni.

Tiskoviny, vizitky, propagační materiály školy – škola má a zákazníkům rozdává vizitky, na tiskovinách, vizitkách a propagačních materiálech používá zvolené logo a domovské barvy.

Dárkové předměty – škola má specifické dárkové předměty, které k příležitosti zápisu, loučení s předškoláky apod. rozdává dětem.

Materiální manifestace směrem dovnitř

Vstupy, dvory, předzahrádky, využití a úprava pozemků i jiných prostor – jsou poutavé a esteticky upravené.

Manifestace úspěchů školy: tabule cti, výsledky soutěží, prezentace úspěšných absolventů školy atd. – prezentace úspěchů odpovídá typu školy.

Vnitřní prostory budovy (chodby, místnosti, sociální zařízení, zákoutí) – existují příjemná místa pro posezení a setkávání se zákazníky.

Architektura – současný stav je vyhovující.

Barvy, osvětlení, větrání, vytápění – současný stav je vyhovující.

Vybavení vnitřních prostor (stroje, přístroje, nábytek aj.) – také MŠ Růžová má vnitřní prostory vybaveny vhodným novým nábytkem.

Informační systémy (orientační tabule, označení místností aj.) – informační systémy umožňují snadnou orientaci v budově.

Nemateriální manifestace směrem ven

Vzdělávací program školy – tištěná verze ŠVP má reprezentativní formu, ke zkrácené elektronické verzi ŠVP je umožněn dálkový přístup (na nově zřízených školních internetových stránkách).

Školné, různé poplatky – současná výše školného a dalších poplatků je vyhovující.

Chování zaměstnanců i dětí vůči veřejnosti – současné chování zaměstnanců i dětí je vyhovující.

Orientace v čase (dlouhodobý, krátkodobý horizont) – škola má strategický plán rozvoje.

Formy nabídky výuky – v současnosti je vyhovující.

Systém marketingové komunikace – cíle vnější i vnitřní marketingové komunikace jsou explicitně stanoveny, je vytvořen plán marketingové komunikace.

Propagace, podpora prodeje, public relations, publicita, přímý prodej, přímý marketing – škola využívá tyto nástroje PR: zprávy o zajímavých aktivitách v místním tisku, prezentace vzdělávacího programu a aktivit školy na vlastních internetových stránkách, prezentace vzdělávacího programu a aktivit mateřské školy na nástěnce ve výloze obchodu u náměstí, vystoupení dětí na veřejných akcích, výstava výtvarných prací v místním kině, jednotný vizuální styl (je vytvořené logo školy, zvolené barvy školy a jsou využívány v prezentačních materiálech např. na webových stránkách, informačních papírech, nástěnkách), interní komunikace (jsou utvářeny vztahy se zaměstnanci); škola využívá tyto reklamní prostředky: reklamní trička s nápisem MŠ, inzertní článek v regionálním tisku (ohlášení zápisu do MŠ); využívané prostředky osobní komunikace: každodenní kontakt s dětmi i rodiči, čtvrtletní třídní schůzky, stanovené konzultační hodiny, den otevřených dveří, třídní besídky, neformální posezení.

Vztahy učitel – dítě – rodič – společnost – vztahy jsou partnerské, ve vztahu k rodině zachovávají pedagogové diskrétnost v jejích svěřených vnitřních záležitostech, s rodiči jednají taktně a ohleduplně, nezasahují do soukromí rodiny.

Nemateriální manifestace směrem dovnitř

Proces a organizace výuky – denní řád je dostatečně pružný, pedagogové pracují profesionálním způsobem, plně se věnují dětem a jejich vzdělávání, poměr spontánních a řízených činností je v denním programu vyvážený, služby pedagogů jsou organizovány tak, že je dětem vždy zajištěna optimální pedagogická péče, kvalita plánování a realizace výuky je vedením MŠ sledována a posuzována, ředitelka podporuje profesionalizaci pracovního týmu.

Klima (teplo školy, sociální temperatura, etika) – panuje ovzduší vzájemné důvěry a tolerance, pracovní tým funguje na základě jasně vymezených a společně vytvořených pravidel; děti i dospělí se cítí v prostředí mateřské školy dobře, spokojeně, jistě a bezpečně, pedagogové respektují potřeby dětí.

Vztah nadřízený – podřízený – v pracovním vztahu jsou jasně vymezeny povinnosti, pravomoci a úkoly všech pracovníků, panuje vzájemná důvěra a tolerance, zaměstnanci jsou pozitivně motivováni, je využíváno systému porad.

Formální a neformální komunikace uvnitř školy všemi směry – a) nadřízený – podřízený: je vytvořen funkční informační systém, který umožňuje přenos relevantních informací; b) učitelé a ostatní zaměstnanci mezi sebou: v rámci horizontální komunikace jsou často předávány důležité informace, proto jsou vytvářeny podmínky pro neformální setkávání členů organizace a to jak uvnitř organizace, tak i mimo její prostředí; c) vyučující – děti: komunikace je přímá, vstřícná, empatická, povzbuzující, přiměřená věku dětí a funkční.

Základní hodnoty, vnitřní etika – jsou respektovány a prosazovány tyto hodnoty: orientace na zákazníka, trvalé zlepšování, angažovanost, participace, profesionalita, kvalita, zvládání změn; je veden dialog o základních hodnotách organizace, škola deklaruje, na čem jí nejvíce záleží.

Řeč – ve vztahu k dětem je přizpůsobena předškolnímu věku dětí, učitelky děti motivují a povzbuzují; ve vztahu ke kolegyním jsou používány adekvátní odborné termíny, jazyk podporuje orientaci na zákazníka.

Příběhy, historiky, ceremoniály – škola má společný ceremoniál vyřazování absolventů mateřské školy organizovaný pro všechny zákazníky školy.

Vztah k profesi a vlastní práci – pedagogové mají pozitivní vztah k profesi, sebevzdělávají se a k dalšímu vzdělávání přistupují aktivně.

5.D Hodnocení kultury školy prostřednictvím dotazníku

5.D.a Současný stav

Volba a použití metody

K získání výstižného přehledu o kultuře této mateřské školy byla využita metoda dotazování. Byl převzat a použit Egrův dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery (Příloha 1), který identifikuje mezeru vzniklou mezi požadovaným stavem a současným chováním. Dotazníkový výzkum je zaměřen na hodnocení kultury školy učiteli.

Dotazník pracuje s 16 položkami, které jsou blíže popsány v pětistupňové škále (1 = nejhorší, 5 = nejlepší). Stávající i požadované hodnocení se do něj zaznamenává jako dva oddělené úkoly pro respondenta. Do vybraného pole respondent označí kroužkem hodnocení faktoru současný stav, a křížkem je označen u každého faktoru požadovaný (očekávaný) stav.

Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi všemi pedagogickými pracovníky mateřské školy Barevný svět v měsíci listopadu 2010. Šetření se zúčastnilo celkem 12 respondentů, 4 učitelky pracoviště MŠ Růžová a 8 učitelek pracoviště MŠ Zelená.

Vyplňování dotazníků bylo anonymní a dotazování proběhlo klasickou „papírovou formou“, která se dobře osvědčila. Dotazníky mohli respondenti vyplňovat bez účasti osoby, která provádí výzkum, na jejich zpracování měli přibližně 2 týdny. Na každém pracovišti bylo určeno místo pro anonymní odevzdávání dotazníků, celkem bylo odevzdáno 11 dotazníků, návratnost byla tedy 91,7 %. Všechny získané dotazníky byly úplně vyplněné, dotazníky s chybějícími odpověďmi se nevyskytovaly.

Vyhodnocení

Respondenti označovali položky podle upřesňujícího popisu daných faktorů v dotazníku, výsledky z jednotlivých dotazníků byly vyneseny do společného záznamu, postupně vyhodnocovány a zpracovány do tabulek a grafů. Byl posuzován stav za celou mateřskou školu Barevný svět a současně pro identifikaci možných subkultur byl porovnáván stav na jednotlivých odloučených pracovištích – MŠ Růžová (MŠ „R“) a MŠ Zelená (MŠ „Z“).

Přehled odpovědí jednotlivých respondentů (A – K) na 16 uvedených faktorů – současný stav je uveden v Tabulce 3. Dále je zde uveden průměr jednotlivých faktorů za samostatná pracoviště (MŠ Růžová a MŠ Zelená) a za mateřskou školu jako celek s přesností na setiny.

č. o.	Faktor	MŠ "R" respondent					MŠ "Z" respondent								Celá MŠ prům	
		A	B	C	D	prům	E	F	G	H	I	J	K	prům		
1	společné cíle	3	3	2	2	2,5	3	4	4	4	4	5	4	4	3,45	
2	důvěra ve vedení	3	2	1	2	2	5	4	5	5	5	4	4	4,57	3,64	
3	převládající styl řízení	3	2	1	2	2	5	4	5	5	5	4	5	4,71	3,73	
4	organizační struktura	3	3	2	2	2,5	4	3	5	5	5	4	4	4,29	3,64	
5	zaměření na úkoly	3	3	1	2	2,25	4	3	4	4	4	4	4	3,86	3,27	
6	kontrola	1	3	2	2	2	3	1	5	5	4	4	4	3,71	3,09	
7	motivace pracovníků	2	2	1	2	1,75	4	3	4	4	4	4	4	3,86	3,09	
8	komunikace, informovanost	2	1	1	1	1,25	4	4	5	5	3	3	4	4	3	
9	komunikace s okolím	3	3	3	3	3	5	3	4	4	4	3	3	4	3,71	3,45
10	inovativnost	2	3	3	3	2,75	4	3	4	4	4	3	4	4	3,71	3,36
11	rozvoj učitelů	3	3	2	2	2,5	5	3	4	4	4	3	4	4	3,86	3,36
12	pracovní podmínky	3	3	3	3	3	5	4	5	5	4	4	4	4,43	3,91	
13	estetické prostředí	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,64	
14	vztahy mezi pracovníky	3	3	2	2	2,5	5	4	4	4	4	4	4	4,14	3,55	
15	vztahy mezi učiteli a žáky	3	4	4	4	3,75	4	4	4	4	4	4	5	4,14	4	
16	očekávání výsledků vzděl.	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3,57	3,36

Tabulka 3: Hodnocení kultury MŠ Barevný svět učitelským sborem školy - současný stav

Soubor respondentů vykázal nízké hodnocení současného stavu v položkách:

- komunikace a informovanost (průměrná hodnota 3,0)
- motivace pracovníků (průměrná hodnota 3,09)
- kontrola (průměrná hodnota 3,09)

V následující tabulce (Tabulka 4) je uveden přehled výskytu jednotlivých odpovědí. Respondenti z pracoviště MŠ Růžová uváděli nejčastěji hodnocení 3 (33 krát), hodnocení stupněm 2 se vyskytovalo 20 krát a stupněm 1 se objevilo 8 krát, pouze 3 krát bylo hodnoceno stupněm 4. Průměrné hodnocení současného stavu je zde 2,48. Respondenti z pracoviště MŠ Zelená nejčastěji hodnotili stupněm 4 (70 krát). Hodnocení nejnižším stupněm se vyskytlo pouze 1 krát, hodnocení stupněm 2 se neobjevilo vůbec, stupněm 3 bylo hodnoceno 17 krát a hodnocení nejvyšším stupněm bylo vyjádřeno 24 krát. Průměrné hodnocení současného stavu na tomto pracovišti je 4,04. Průměrné hodnocení současného stavu za celý subjekt je pak 3,47.

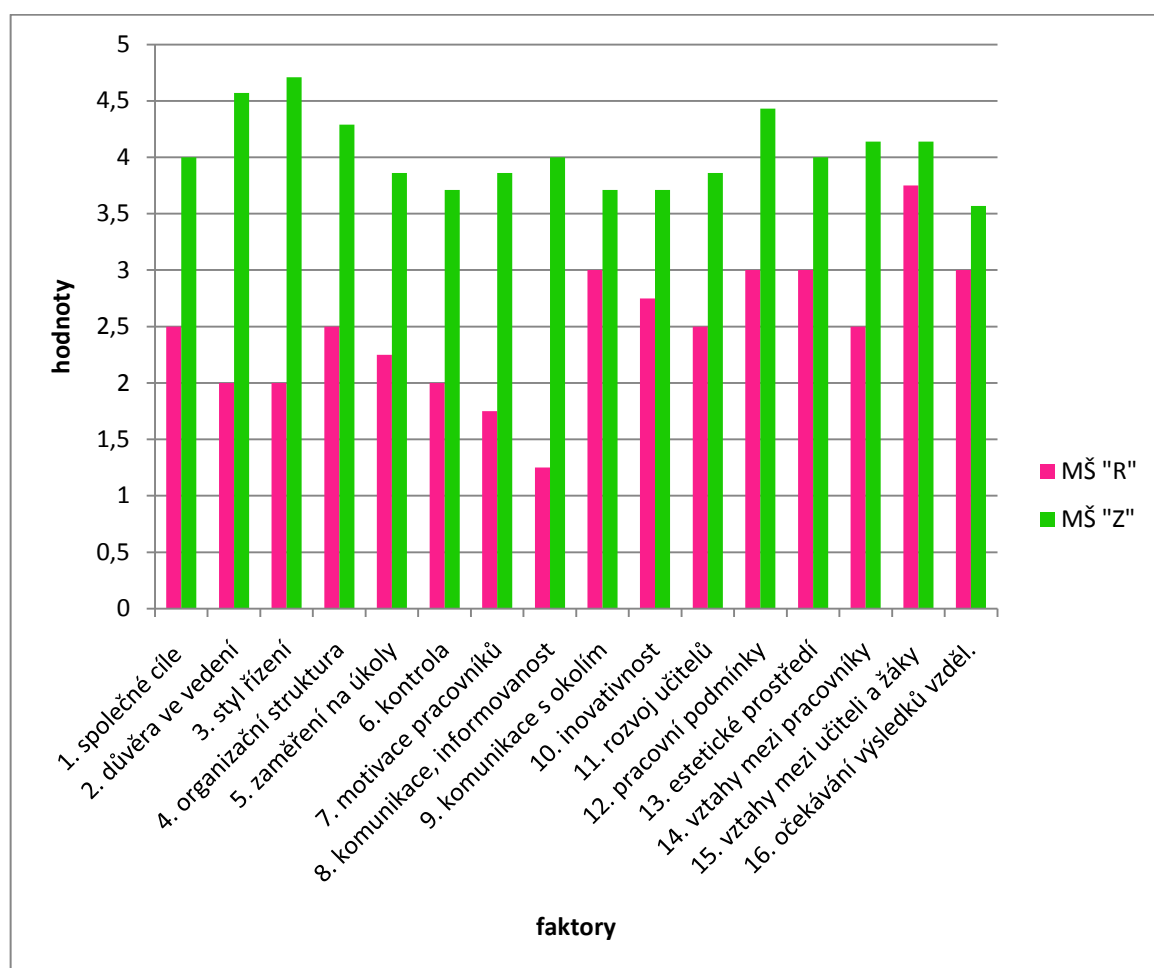
č. o.	Faktor	MŠ "R" stupně škály						MŠ "Z" stupně škály						Celá MŠ prům.
		1	2	3	4	5	prům.	1	2	3	4	5	prům.	
1	společné cíle		2	2			2,5			1	5	1	4	3,45
2	důvěra ve vedení	1	2	1			2				3	4	4,57	3,64
3	převládající styl řízení	1	2	1			2				2	5	4,71	3,73
4	organizační struktura		2	2			2,5			1	3	3	4,29	3,64
5	zaměření na úkoly	1	1	2			2,25			1	6		3,86	3,27
6	kontrola	1	2	1			2	1		1	3	2	3,71	3,09
7	motivace pracovníků	1	3				1,75			1	6		3,86	3,09
8	komunikace, informovanost	3	1				1,25			2	3	2	4	3
9	komunikace s okolím			4			3			3	3	1	3,71	3,45
10	inovativnost		1	3			2,75			2	5		3,71	3,36
11	rozvoj učitelů		2	2			2,5			2	4	1	3,86	3,36
12	pracovní podmínky			4			3				4	3	4,43	3,91
13	estetické prostředí			4			3				7		4	3,64
14	vztahy mezi pracovníky		2	2			2,5				6	1	4,14	3,55
15	vztahy mezi učiteli a žáky			1	3		3,75				6	1	4,14	4
16	očekávání výsledků vzděl.			4			3			3	4		3,57	3,36
	Celkem	8	20	33	3	0	2,48	1	0	17	70	24	4,04	3,47

Tabulka 4: Hodnocení současného stavu kultury MŠ Barevný svět – četnost odpovědí

Ukázalo se, že existuje určitý rozdíl mezi tím, jaké hodnocení přisuzují uvedeným faktorům respondenti pracoviště MŠ Růžová a respondenti pracoviště MŠ Zelená. O rozdílech v hodnocení současného stavu kultury MŠ Barevný svět na jednotlivých pracovištích vypovídá Graf č. 1. Největší vzdálenosti v hodnocení současného stavu dosahovaly faktory:

- komunikace a informovanost (rozdíl 2,75)
- převládající styl řízení (rozdíl 2,71)
- důvěra ve vedení (rozdíl 2,57)

Nejvíce se podobalo hodnocení faktorů vztahy mezi učiteli a žáky a očekávání výsledků vzdělávání.



Graf 1: Současný stav – porovnání hodnocení respondentů MŠ Růžová a MŠ Zelená

5.D.b Požadovaný stav

Přehled odpovědí jednotlivých respondentů (A – K) na 16 uvedených faktorů – očekávaný nebo požadovaný stav je uveden v Tabulce 5. Dále je zde uveden průměr jednotlivých faktorů za samostatná pracoviště (MŠ Růžová a MŠ Zelená) a za mateřskou školu jako celek s přesností na setiny.

Podle dosažených průměrných hodnot očekávaného stavu jsou pro mateřskou školu Barevný svět klíčové tyto faktory:

- převládající styl řízení ve vztahu k lidem (průměrná hodnota 4,91)
- důvěra ve vedení školy (průměrná hodnota 4,73)
- pracovní podmínky pro výuku (průměrná hodnota 4,64)
- vztahy mezi učiteli a žáky (průměrná hodnota 4,64)
- motivace pracovníků (průměrná hodnota 4,55)
- kontrola (průměrná hodnota 4,55)

č. o.	Faktor	MŠ "R" respondent					MŠ "Z" respondent								Celá MŠ prům
		A	B	C	D	prům	E	F	G	H	I	J	K	prům	
1	společné cíle	5	4	4	5	4,5	5	5	4	4	4	5	4	4,43	4,45
2	důvěra ve vedení	5	4	5	5	4,75	5	5	5	5	5	4	4	4,71	4,73
3	převládající styl řízení	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,86	4,91
4	organizační struktura	4	4	4	5	4,25	5	5	5	5	5	4	4	4,71	4,54
5	zaměření na úkoly	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,14	4,09
6	kontrola	4	4	5	5	4,5	5	5	5	5	4	4	4	4,57	4,55
7	motivace pracovníků	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4,29	4,55
8	komunikace, informovanost	5	4	5	5	4,75	5	5	5	5	3	3	4	4,29	4,45
9	komunikace s okolím	5	4	5	5	4,75	5	5	4	4	3	3	4	4	4,27
10	inovativnost	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,86	3,91
11	rozvoj učitelů	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4,36
12	pracovní podmínky	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4,43	4,64
13	estetické prostředí	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4,14	4,45
14	vztahy mezi pracovníky	5	4	4	4	4,25	5	5	4	4	4	4	4	4,29	4,27
15	vztahy mezi učiteli a žáky	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4,43	4,64
16	očekávání výsledků vzděl.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3,71	3,82

Tabulka 5: Hodnocení kultury MŠ Barevný svět učitelským sborem školy - očekávaný stav

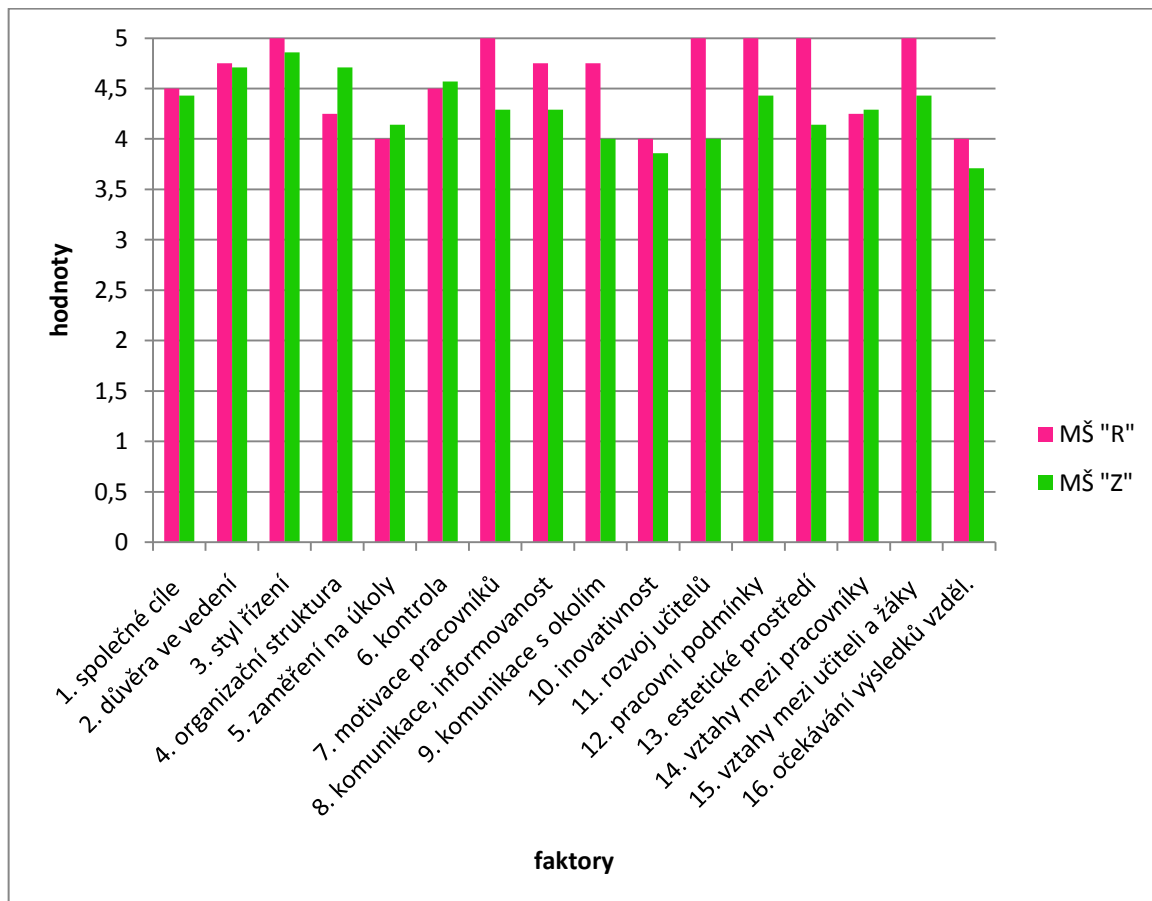
V následující tabulce (Tabulka 6) je uveden přehled výskytu jednotlivých odpovědí na požadovaný (očekávaný) stav. Respondenti z pracoviště MŠ Růžová uváděli nejčastěji hodnocení 5 (39 krát), hodnocení stupněm 4 se vyskytovalo 25 krát. Průměrná výše očekávaného stavu je zde 4,61. Respondenti z pracoviště MŠ Zelená nejčastěji hodnotili stupněm 4 (62 krát), hodnocení stupněm 5 se vyskytlo 42 krát, 8 krát se objevilo hodnocení stupněm 3. Průměrné hodnocení očekávaného stavu na tomto pracovišti je 4,3. Průměrné hodnocení očekávaného (požadovaného) stavu za celý subjekt je ve výši 4,41.

č. o.	Faktor	MŠ "R"						MŠ "Z"						Celá MŠ prům.
		stupně škály						stupně škály						
		1	2	3	4	5	prům.	1	2	3	4	5	prům.	
1	společné cíle				2	2	4,5				4	3	4,43	4,45
2	důvěra ve vedení				1	3	4,75				2	5	4,71	4,73
3	převládající styl řízení					4	5				1	6	4,86	4,91
4	organizační struktura				3	1	4,25				2	5	4,71	4,54
5	zaměření na úkoly				4		4				6	1	4,14	4,09
6	kontrola				2	2	4,5				3	4	4,57	4,55
7	motivace pracovníků					4	5				5	2	4,29	4,55
8	komunikace, informovanost				1	3	4,75			2	1	4	4,29	4,45
9	komunikace s okolím				1	3	4,75			2	3	2	4	4,27
10	inovativnost				4		4			1	6		3,86	3,91
11	rozvoj učitelů					4	5			1	5	1	4	4,36
12	pracovní podmínky					4	5				4	3	4,43	4,64
13	estetické prostředí					4	5				6	1	4,14	4,45
14	vztahy mezi pracovníky				3	1	4,25				5	2	4,29	4,27
15	vztahy mezi učiteli a žáky					4	5				4	3	4,43	4,64
16	očekávání výsledků vzděl.				4		4			2	5		3,71	3,82
	Celkem				25	39	4,61			8	62	42	4,3	4,41

Tabulka 6: Hodnocení očekávaného stavu kultury MŠ Barevný svět – četnost odpovědí

Jaká jsou očekávání pedagogů jednotlivých mateřských škol, v čem se shodují a v jakých faktorech mají rozdílné požadavky, zobrazuje Graf 2. Respondenti pracoviště MŠ Růžová vyjádřili nejvyšší očekávání (průměrné hodnocení stupněm 5) u těchto faktorů: převládající styl řízení, motivace pracovníků, rozvoj učitelů, pracovní podmínky, estetické prostředí, vztahy mezi učiteli a žáky. Takto vysoké očekávání se u respondentů pracoviště MŠ Zelená nevyskytlo u žádného faktoru. Shodná nebo velmi podobná očekávání na obou pracovištích jsou u faktoru společné cíle, důvěra ve vedení, styl řízení, zaměření na úkoly, kontrola,

vztahy mezi pracovníky. V porovnání s pracovištěm MŠ Růžová mají respondenti MŠ Zelená výrazněji nižší požadavky u faktoru rozvoj učitelů, estetické prostředí a motivace pracovníků.



Graf 2: Očekávaný stav – porovnání hodnocení respondentů MŠ Růžová a MŠ Zelená

5.D.c Kulturní mezera

Dalším důležitým krokem je identifikace kulturní mezery, která je vyčíslena jako rozdíl hodnot současného stavu a stavu očekávaného. Přehled hodnot je předložen v Tabulce 7.

Průměrná hodnota kulturní mezery MŠ Barevný svět je 0,94. Mezi hodnocením respondentů na jednotlivých pracovištích jsou však určité odlišnosti, a kulturní mezera vzniklá mezi skutečností a očekáváním na těchto pracovištích je rozdílná. V MŠ Růžová dosáhla kulturní mezera hodnoty 2,13, v MŠ Zelená jen 0,27.

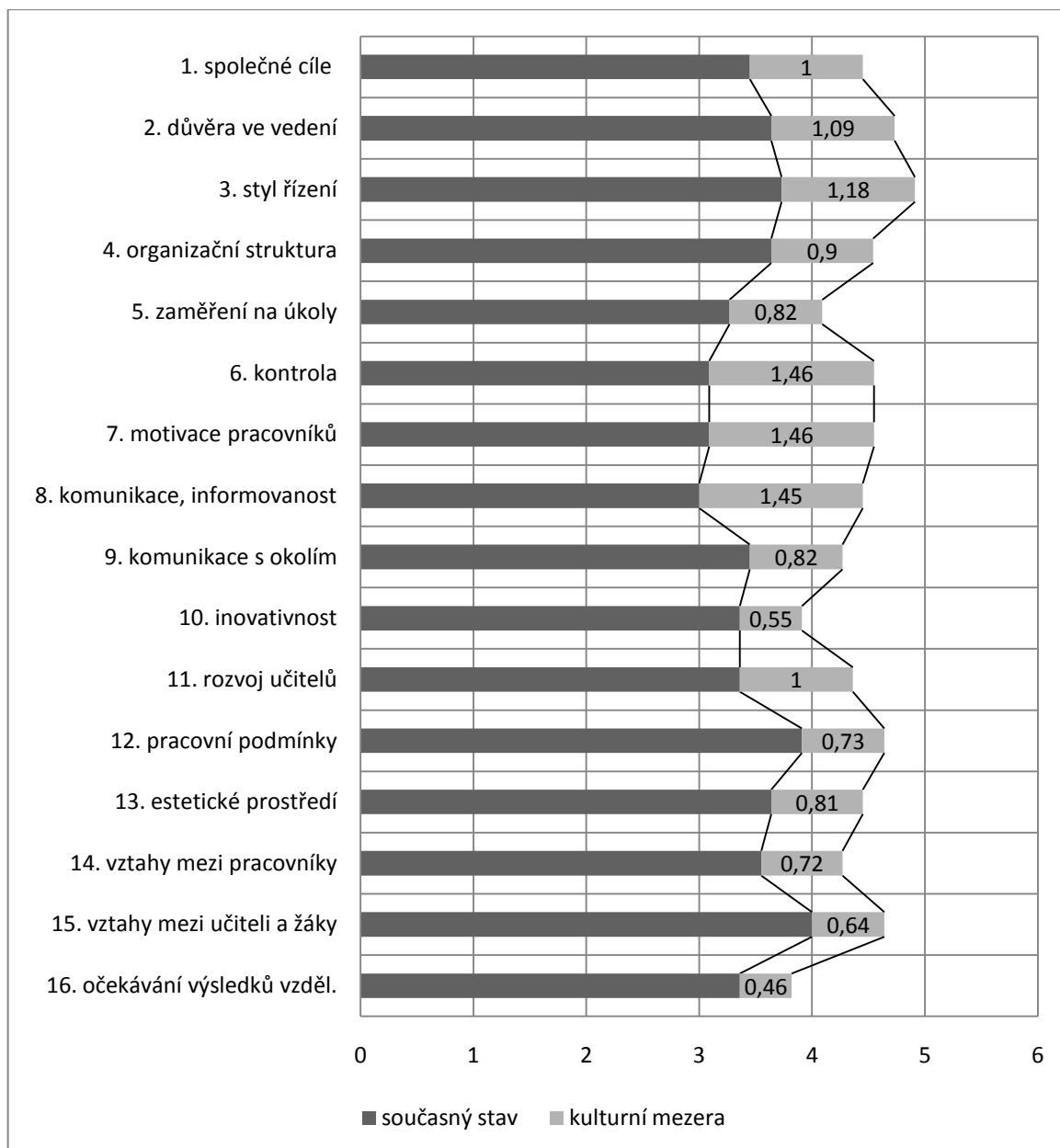
Číslo otázky	Faktor	MŠ "R"			MŠ "Z"			celá MŠ		
		součas. stav	očekáv. stav	kultur. mezera	součas. stav	očekáv. stav	kultur. mezera	součas. stav	očekáv. Stav	kultur. mezera
1	společné cíle	2,5	4,5	2	4	4,43	0,43	3,45	4,45	1
2	důvěra ve vedení	2	4,75	2,75	4,57	4,71	0,14	3,64	4,73	1,09
3	převládající styl řízení	2	5	3	4,71	4,86	0,15	3,73	4,91	1,18
4	organizační struktura	2,5	4,25	1,75	4,29	4,71	0,42	3,64	4,54	0,9
5	zaměření na úkoly	2,25	4	1,75	3,86	4,14	0,28	3,27	4,09	0,82
6	kontrola	2	4,5	2,5	3,71	4,57	0,86	3,09	4,55	1,46
7	motivace pracovníků	1,75	5	3,25	3,86	4,29	0,43	3,09	4,55	1,46
8	komunikace, informovanost	1,25	4,75	3,5	4	4,29	0,29	3	4,45	1,45
9	komunikace s okolím	3	4,75	1,75	3,71	4	0,29	3,45	4,27	0,82
10	inovativnost	2,75	4	1,25	3,71	3,86	0,15	3,36	3,91	0,55
11	rozvoj učitelů	2,5	5	2,5	3,86	4	0,14	3,36	4,36	1
12	pracovní podmínky	3	5	2	4,43	4,43	0	3,91	4,64	0,73
13	estetické prostředí	3	5	2	4	4,14	0,14	3,64	4,45	0,81
14	vztahy mezi pracovníky	2,5	4,25	1,75	4,14	4,29	0,15	3,55	4,27	0,72
15	vztahy mezi učiteli a žáky	3,75	5	1,25	4,14	4,43	0,29	4	4,64	0,64
16	očekávání výsledků vzděl.	3	4	1	3,57	3,71	0,14	3,36	3,82	0,46
	Celkem	2,48	4,61	2,13	4,04	4,3	0,27	3,47	4,41	0,94

Tabulka 7: Kulturní mezera – vyčíslení rozdílu mezi průměrnými hodnotami současného a očekávaného stavu

Pohled na grafické vyjádření průměrných hodnot současného stavu a průměrných hodnot požadovaného stavu, tak jak jej vyjádřili respondenti MŠ Barevný svět (Graf 3), ukazuje velikost kulturní mezery této MŠ.

Z výsledků tohoto výzkumu je patrné, že největší kulturní mezera je v těchto položkách:

- motivace pracovníků (1,46)
- kontrola (1,46)
- komunikace a informovanost (1,45)
- převládající styl řízení (1,18)



Graf 3: Kulturní mezera – vyjádření rozdílu mezi stávajícím a očekávaným stavem MŠ Barevný svět

Současně byla vyčíslena kulturní mezera ve všech položkách u jednotlivých respondentů a byla vypočítána průměrná kulturní mezera každého respondenta (Tabulka 6). Pět respondentů uvádělo požadovaný stav na stejné úrovni jako stav současný a jejich kulturní mezera je tedy rovna nule. Naopak vyšších hodnot (2 a více) dosahuje kulturní mezera u tří respondentů.

č. o.	Faktor	MŠ "R" respondent				MŠ "Z" respondent							Celá MŠ
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	prům
1	společné cíle	2	1	2	3	2	1	0	0	0	0	0	1
2	důvěra ve vedení	2	2	4	3	0	1	0	0	0	0	0	1,09
3	převládající styl řízení	2	3	4	3	0	1	0	0	0	0	0	1,18
4	organizační struktura	1	1	2	3	1	2	0	0	0	0	0	0,91
5	zaměření na úkoly	1	1	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0,82
6	kontrola	3	1	3	3	2	4	0	0	0	0	0	1,45
7	motivace pracovníků	3	3	4	3	1	2	0	0	0	0	0	1,45
8	komunikace, informovanost	3	3	4	4	1	1	0	0	0	0	0	1,45
9	komunikace s okolím	2	1	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0,82
10	inovativnost	2	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0,55
11	rozvoj učitelů	2	2	3	3	0	1	0	0	0	0	0	1
12	pracovní podmínky	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0,73
13	estetické prostředí	2	2	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0,82
14	vztahy mezi pracovníky	2	1	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0,73
15	vztahy mezi učiteli a žáky	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0,64
16	očekávání výsledků vzděl.	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0,45
		2	1,6	2,5	2,4	0,6	1,3	0	0	0	0	0	0,94

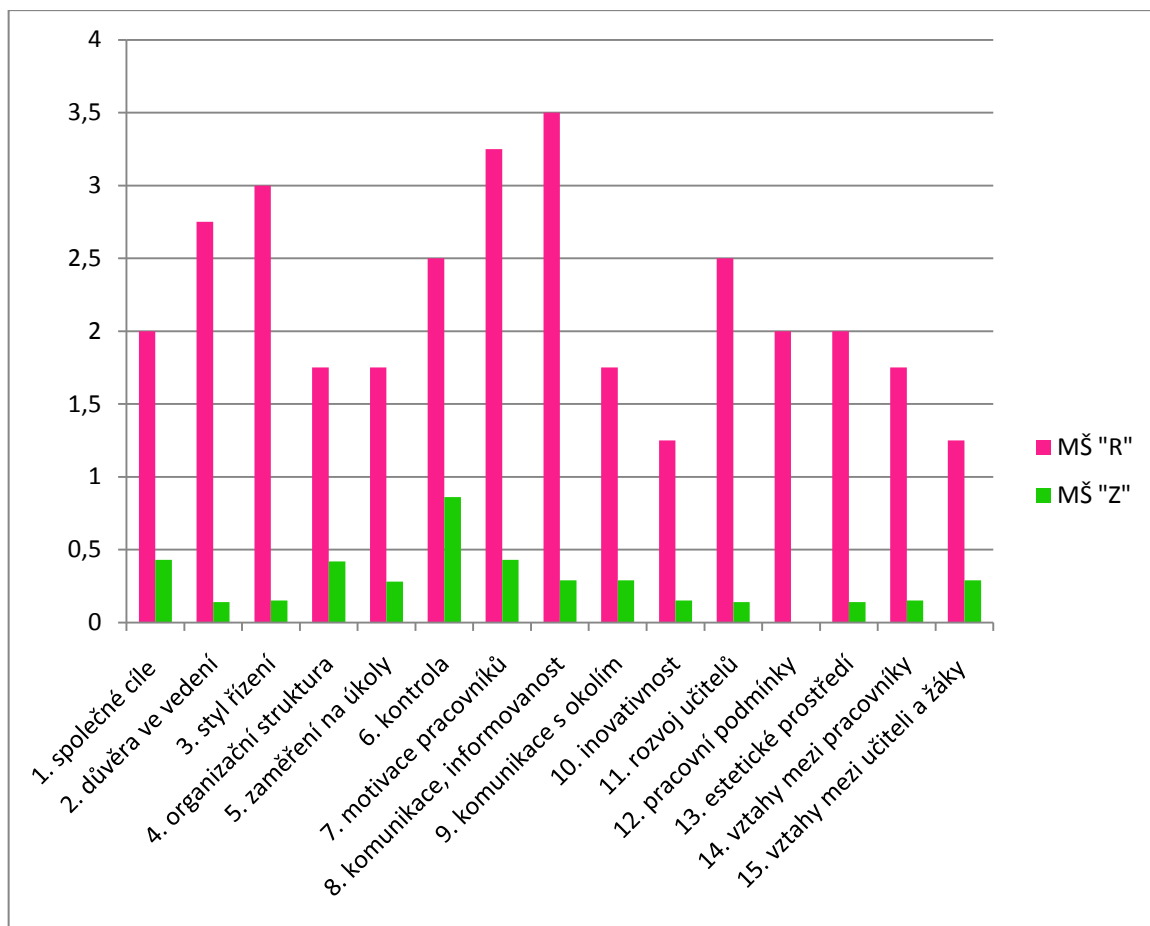
Tabulka 8: Kulturní mezera u jednotlivých respondentů

Jak již bylo řečeno výše, mezi hodnocením respondentů na jednotlivých pracovištích MŠ Barevný svět jsou určité odlišnosti. Pro optimální zaměření pozornosti při práci na kultuře školy je významné i porovnání kulturní mezery v MŠ Růžová a v MŠ Zelená (Graf 4). Vysokých hodnot dosahuje kulturní mezera na pracovišti MŠ Růžová u těchto faktorů:

- komunikace a informovanost (3,5)
- motivace pracovníků (3,25)
- převládající styl řízení (3,0)
- důvěra ve vedení (2,75)
- rozvoj učitelů (2,5)

V MŠ Zelená je kulturní mezera daleko nižší, své nejvyšší úrovně dosahuje u faktorů:

- kontrola (0,86)
- společné cíle (0,43)
- motivace pracovníků (0,43)
- organizační struktura (0,42)



Graf 4: Kulturní mezera na jednotlivých pracovištích

Závěr dotazníkového výzkumu

Prostřednictvím anonymního dotazování 11 učitelek MŠ Barevný svět (tj. 91,7 % pedagogického sboru školy) byly získány subjektivní názory na dané oblasti kultury školy a z jejich vyhodnocování lze shrnout následující poznatky.

Jde o kulturu, která umožňuje řádný chod školy a plnění jejích cílů. Současný stav je vnímán jako dobrý (hodnocen úrovní 3,47 z 5). Ukázalo se, že nejslabšími místy současného stavu jsou:

- komunikace a informovanost (průměrná hodnota 3,0)
- motivace pracovníků (průměrná hodnota 3,09)
- kontrola (průměrná hodnota 3,09)

Mezi nejsilnější stránky současného stavu patří:

- vztahy mezi učiteli a žáky (průměrná hodnota 4,0)
- pracovní podmínky (průměrná hodnota 3,91)

Odpovědi respondentů ukazují tyto nejvýznamnější faktory očekávaného stavu:

- převládající styl řízení ve vztahu k lidem (průměrná hodnota 4,91)
- důvěra ve vedení školy (průměrná hodnota 4,73)
- pracovní podmínky pro výuku (průměrná hodnota 4,64)
- vztahy mezi učiteli a žáky (průměrná hodnota 4,64)

Největší nesoulad mezi stávajícím a požadovaným chováním vykazují tyto položky:

- motivace pracovníků (kulturní mezera 1,46)
- kontrola (kulturní mezera 1,46)
- komunikace a informovanost (kulturní mezera 1,45)
- převládající styl řízení (kulturní mezera 1,18)

Řešení těchto klíčových položek bude sloužit jako základ pro trvalé zlepšování a využití potenciálu školy.

Výsledky dotazníkového výzkumu ukazují, že odpovědi respondentů MŠ Růžová a odpovědi respondentů MŠ Zelená se od sebe poměrně liší. Vzhledem k tomu, že organizace je strukturována do dílčích organizačních jednotek, které jsou od sebe místně odděleny, a není mezi nimi dostatečný kontakt, vznikly zde relativně odlišné kultury. Pro následný návrh opatření k jejímu zlepšení, je třeba brát projevenou existenci subkultury v potaz. Jejimi hlavními znaky jsou nižší hodnoty při posuzování současného stavu u MŠ Růžová (2,48 proti 4,04 u MŠ Zelená) a vyšší nároky tohoto pracoviště při identifikaci požadovaného stavu (4,61 proti 4,3 u MŠ Zelená). Z toho vyplývá i rozdíl ve velikosti kulturní mezery. U MŠ Růžová dosahuje hodnoty 2,13, u MŠ Zelená je pouze 0,27. Výsledky ukazují, že mezi faktory s největší kulturní mezerou u pracoviště MŠ Růžová patří:

- komunikace a informovanost (kulturní mezera 3,5)
- motivace pracovníků (kulturní mezera 3,25)
- převládající styl řízení (kulturní mezera 3,0)
- důvěra ve vedení (kulturní mezera 2,75)

Ukazují se zde možné příležitosti pro zlepšení a těmto položkám je třeba věnovat v dalších fázích náležitou pozornost. Jejich řešení spolu i vzájemně souvisí.

5.E Návrh opatření na utváření kultury podporující kvalitu

Zjištěný současný a požadovaný stav kultury školy vede k úvahám o možných způsobech rozvoje této kultury. Obsah zjištěných rozporů naznačuje, co je třeba změnit. Podle charakteru zjištěných rozdílů lze potřebnou změnu kultury označit za evoluční. V tomto postupném utváření kultury školy hraje management nezastupitelnou roli tím, že stanovuje cíle změny, používá přímé i nepřímé nástroje řízení k jejímu prosazení a v konečném důsledku je také odpovědný za efektivitu a kvalitu procesů ve škole. Pro utváření kultury školy, která podporuje kvalitu školy (ve smyslu naplnění předepsaných požadavků a uspokojení potřeb zákazníka), je podle výsledků výše uvedených analýz důležité zaměřit se na oblast vůdcovství, orientace na zákazníka a orientace na zaměstnance.

5.E.a Vůdcovství

V oblasti vůdcovství jsou navrhována tato opatření:

- Velkou pozornost věnovat komunikaci a předávání relevantních informací. Zaměřit se na vertikální komunikaci a vytvořit funkční komunikační systém (vzhledem k prostorové vzdálenosti obou pracovišť využívat kromě verbální komunikace i elektronickou a listinnou formu komunikace). Podporovat vzájemnou otevřenou výměnu informací, sdílení nových myšlenek, věnovat se zlepšování komunikačních dovedností, osvojovat si efektivní komunikační techniky, diskutovat nad problémy, poskytovat zpětnou vazbu. Efektivní komunikací přispívat k prevenci tvoření fám a nedorozumění.
- Zaměřit se na převládající styl řízení ve vztahu k lidem – uplatňovat participativní styl řízení, začít využívat schopností všech pracovníků a zapojovat je do řízení a rozvoje školy. Využívat řízení podle cílů, které si pracovníci po dohodě sami formulují.
- Delegovat úkoly, včetně stanovení pravomocí a odpovědností, zobrazit to v organizačním schématu školy a zakotvit v náplních práce jednotlivých zaměstnanců. Kromě úkolů trvalého charakteru delegovat i zabezpečování různých projektů či akcí, využívat principů týmové spolupráce, sestavovat týmy pro řešení úkolů a problémů.
- Společně vytvořit a jasně vymezit pravidla pro fungování pracovního týmu, zakotvit je v organizačním řádu školy.
- Pravidelně organizovat různé druhy porad a využívat je k vedení lidí, k zapojování pracovníků do řídicích činností, k rozdělení pravomocí, k výměně informací, k podávání návrhů a přijímání rozhodnutí, ke kontrolování plnění úkolů. Sepisovat zápisy z porad a rozesílat je všem účastníkům porady; v zápisu uvádět všechny probírané body spolu s termíny plnění.

- Formulovat jasnou strategii, stanovit vizi a definovat cíle k jejímu dosažení společně se spolupracovníky.
- Zaměřit se na kvalitní systematickou kontrolu a reflexi, kdy se věci analyzují, jsou hledány příčiny, vyvozují se závěry, je poskytována zpětná vazba, převažuje pozitivní myšlení a chyby jsou vnímány jako nástroj poučení pro další cestu k vyšší kvalitě.
- Propracovat vhodný motivační systém – podporovat iniciativu pracovníků participací, zvyšováním pravomoci a odpovědnosti, delegováním úkolů, vhodným stanovením cílů, poskytováním úplných informací, podporou osobního rozvoje, systémem odměňování. Důležitým motivačním faktorem jsou také vztahy na pracovišti, způsob komunikace a image školy.
- V systému odměňování vytvořit transparentní pravidla pro hmotné odměňování a především často využívat nehmotných motivačních nástrojů, zejména ocenění či uznání za konkrétní výkon, poskytování zpětné vazby, přizpůsobení motivace různým typům zaměstnanců, podporování.
- Při řízení celé školy věnovat potřebnou pozornost odloučenému pracovišti MŠ Růžová a zohledňovat jeho specifika. Reagovat na vzniklou relativně velkou kulturní mezeru a orientovat se na zlepšení v oblastech: komunikace a informovanost, motivace pracovníků, převládající styl řízení a důvěra ve vedení (uplatnit výše uvedená doporučení).

5.E.b Orientace na zákazníka

Ve vztahu k zákazníkovi je doporučován marketingový přístup školy, a to především:

- Stanovit si cíle vnější i vnitřní marketingové komunikace (zaměřené na informování zákazníků, připomínání existence školy, informování a motivování pracovníků i dětí) a vypracovat plán marketingové komunikace.
- K naplňování cílů marketingové komunikace využívat prvky propagačního mixu: public relations (vztahy s veřejností), osobní komunikaci, částečně reklamu.
- Zřídit internetové stránky školy a využívat je k prezentaci vzdělávacího programu, k prezentaci školy, k informování o aktivitách apod.
- V přiměřených intervalech svolávat v rámci celé školy třídní schůzky, komunikovat s rodiči, zjišťovat jejich přání a potřeby, informovat je o činnosti školy, zapojovat je do dění ve škole.
- Před zápisem do mateřské školy pořádat den otevřených dveří, do příprav zapojit všechny pracovníky školy, akci dostatečně prezentovat v médiích, využívat propagační předměty.

- Zavést nový ceremoniál či rituál spojující členy obou pracovišť – např. Slavnostní vyřazování předškoláků, spojené s kulturním vystoupením jednotlivých tříd a následným společenským večírkem.
- K prezentaci školy využívat jednotný vizuální styl, představující základní hodnoty školy, zvolit logo školy, písmo, vybrat barvy školy. Zvolený vizuální styl využívat v prezentačních materiálech např. na webových stránkách, informačních papírech, nástěnkách.
- Ve vztahu k zákazníkům využívat propagační materiály, vizitky a tiskoviny taktéž s jednotným vizuálním stylem.
- Psát články o zajímavých aktivitách školy doplněné fotografiemi a posílat je do místního tisku.

5.E.c Orientace na zaměstnance

Využít schopností lidí ve prospěch školy a soustředit se na tyto činnosti:

- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – pojmenovat výchozí stav, zjišťovat vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků, vytvořit plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků zahrnující institucionální vzdělávání i zaměstnancem zvolený rámcový obsah samostudia. Přihlížet ke studijním zájmům pedagogického pracovníka. Podporovat vzájemný přenos informací a poznatků. Vycházet z přesvědčení, že zaměstnanci jsou hlavní konkurenční výhodou školy. Je nutno je stále rozvíjet a podporovat v celoživotním vzdělávání, kde získávají nejen potřebné znalosti a dovednosti, ale jsou ovlivňovány také jejich postoje a hodnoty.
- Budovat vzájemnou důvěru, která vychází z přesvědčení, že zaměstnanci mají na plnění cílů školy stejný zájem a vynakládají k jejich splnění stejné úsilí. Podporovat vzájemné poznání lidí a také úctu a respekt k jiným, umět naslouchat a vážit si názorů druhých. Věnovat zaměstnancům odpovídající čas, zjišťovat zpětnou vazbu, ověřovat jejich spokojenost a očekávání.
- Organizovat společné akce za účelem setkávání a vzájemného poznávání zaměstnanců obou pracovišť, k stmelování kolektivu. Toto vzájemné poznávání zaměstnanců při neformální komunikaci usnadňuje a podporuje formální komunikaci. Při společných setkáních dochází také k diskuzím a výměně informací a poznatků pracovníků. Těmito akcemi mohou být např. vánoční večírek, oslava Dne učitelů či konce školního roku apod.

Navržená opatření slouží jako východisko pro stanovení cílů změny a vytvoření plánu změny kultury školy. S výše uvedenými opatřeními koresponduje zapojení zaměstnanců při vymezování cílů změny a využití jejich schopností, tedy uplatnění participativního stylu řízení. Role managementu však zůstává nenahraditelná. Podpora vedení, která nebude

pouze formální a proklamativní, ale bude otevřená a aktivní, dá změně kultury nezbytnou vážnost a sílu k prosazování. Fáze přípravy a provedení změny by měly být následovány fází vyhodnocení změny.

Žádoucí dále je, aby za účelem průběžné transformace mateřské školy jako organizace nešlo pouze o jednorázovou změnu, ale aby změna kultury měla cyklický charakter. Vyhodnocení výsledků změny by mělo být zohledněno v další analýze, žádoucí obsah kultury by měl být znovu přezkoumán a celý cyklus by se měl opakovat. Lze doporučit opakování výzkumu po dvou letech, srovnávání výsledků výzkumu v čase a rozšíření výzkumného souboru o provozní zaměstnance.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala organizační kulturou vybrané mateřské školy. Cílem bakalářské práce bylo analyzovat vybrané aspekty kultury mateřské školy Barevný svět. Zjistit současný stav kultury této školy v určených faktorech a porovnáním se stavem očekávaným identifikovat kulturní mezeru. Na základě zjištěných faktů navrhnout vhodná řešení rozvoje či změny této kultury.

V teoretické části bakalářské práce byly zpracovány literární zdroje a byla vymezena teoretická východiska pro praktickou část. V první kapitole byl vymezován pojem organizační kultura, byla přibližována struktura, prvky, obsah a síla organizační kultury. Kapitola se dále zabývala poznáním organizační kultury. Byly zde představeny některé typologie jako pomocný nástroj poznání organizační kultury a uvedeny možnosti diagnostiky organizační kultury. V kapitole byly také uvedeny nástroje a model změny organizační kultury.

Druhá kapitola byla zaměřena na organizační kulturu školy. Byl zde vymezován pojem organizační kultura školy a byl přibližován systém organizační kultury školy. V kapitole byl objasněn vztah pojmů kultura a klima školy a byly přiblíženy možnosti analýzy a změny organizační kultury školy.

Ve třetí kapitole bylo zdůvodněno, proč se zabývat organizační kulturou mateřské školy. Byla objasněna funkce mateřské školy, její současné postavení v rámci vzdělávací soustavy jako druh školy a byl přiblížen význam předškolního vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání. Kapitola se dále zabývala pojetím školy jako instituce a organizace. V závěru třetí kapitoly byla popsána východiska pro utváření kultury podporující kvalitu mateřské školy.

Praktická část začíná čtvrtou kapitolou, která shrnula východiska a cíl práce. Práce vychází z vymezení pojmu kultura školy z pohledu managementu. Na kulturu školy je zde pohlíženo jako na něco, „co škola má“ a co ovlivňuje fungování a kvalitu organizace. Kultura je pojímána jako vnitřní fenomén, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům.

Pátá kapitola byla věnována analýze kultury mateřské školy Barevný svět. V souladu s účelem výzkumu této práce byla zvolena kombinace kvalitativních i kvantitativních metod. Pro orientační poznání byla kultura školy charakterizována na základě výběru z typologií. Kultura školy byla připodobněna ke kultuře moci (podle Handyho), k procesní kultuře (podle Deal a Kennedyho), ke klanové kultuře (podle Quinna) a charakterizována jako subjektivní model (podle Bushe). Dále byla kapitola věnována manifestaci kultury a její analýze, byl uveden současný a požadovaný stav manifestace kultury. Následující část kapitoly popisovala analýzu kultury prostřednictvím dotazníku, byl vyhodnocen současný a očekávaný stav a identifikována kulturní mezera. Největší nesoulad mezi stávajícím a požadovaným chováním byl zjištěn u faktorů motivace pracovníků (kulturní mezera 1,46),

kontrola (kulturní mezera 1,46), komunikace a informovanost (kulturní mezera 1,45) a převládající styl řízení (kulturní mezera 1,18). Výsledky dotazníkového výzkumu také ukázaly, že odpovědi respondentů MŠ Růžová a odpovědi respondentů MŠ Zelená se od sebe poměrně liší. Vzhledem k tomu, že organizace je strukturována do dílčích organizačních jednotek, které jsou od sebe místně odděleny, a není mezi nimi dostatečný kontakt, vznikly zde relativně odlišné kultury. K poznání kultury školy, k jejímu popisu i analýze byly aplikovány nástroje doporučené Egrem (2002).

Výstupem práce je identifikování kulturní mezery mezi stavem požadovaným a stavem současným a návrh vhodných opatření pro změnu kultury. Při úvahách o změně organizační kultury mateřské školy byla zvolena cesta utváření organizační kultury podporující kvalitu školy. Pro utváření takovéto kultury školy je podle výsledků uvedených analýz důležité zaměřit se na oblast vůdcovství, orientace na zákazníka a orientace na zaměstnance. Navržená opatření slouží jako východisko pro stanovení cílů změny a vytvoření plánu změny kultury školy. Fáze přípravy a provedení změny by měly být následovány fází vyhodnocení změny. Výstup je součástí autoevaluace školy.

Za účelem průběžné transformace mateřské školy doporučuji opakovat výzkum za dva roky a použít stejný dotazník, který umožní srovnání kultury dané školy v čase. Doporučuji také zahrnout do výzkumného souboru provozní zaměstnance. V případě, že výzkumem kultury školy se budou zabývat i další mateřské školy, mohou být výsledky použity ke komparaci.

Formování potřebné organizační kultury bude náročný a dlouhodobý proces, v němž nezastupitelnou roli sehraje management školy. Podpora vedení, která bude otevřená a aktivní, a která bude projevoována v oblasti řídicích činností i v každodenním běžném chování managementu, dá změně kultury nezbytnou vážnost a sílu k prosazování.

Seznam odborné literatury a zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy : Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování : jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5.vyd. Brno : Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 136 s. ISBN 978-80-244-1748-6.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. (2009 a) Vzdělávání školských manažerů od nuly (trendy ve vzdělávání školských manažerů). *Technológia vzdelávania : vedecko – pedagogický časopis* [online]. 2009, 17, 1, [cit. 2010-11-12]. Dostupný z WWW: <<http://technologiovzdelavania.ukf.sk/index.php/tv/issue/view/3/showToc>>. ISSN 1338-1202.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. (2009 b) Autoevaluace a řízení kvality ve školství. *Technológia vzdelávania : vedecko - pedagogický časopis* [online]. 2009, 17, 5, [cit. 2010-11-28]. Dostupný z WWW: <<http://technologiovzdelavania.ukf.sk/index.php/tv/article/view/921>>. ISSN 1338-1202.
- EGER, L. *Strategie rozvoje školy*. 1. vyd. Plzeň : CECHTUMA, 2002. 110 s. ISBN 80-903225-2-2.
- EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň : Fraus, 2006. 224 s. ISBN 80-7238-583-6.
- EGER, L.; JAKUBÍKOVÁ, D. *Kultura školy*. 1. vyd. Liberec : Technická univerzita, 2000. 30 s. ISBN 80-7083-441-2.
- GRECMANOVÁ, H. Klima současné školy. In CHRÁSKA, M., TOMANOVÁ, D., HOLOUŠOVÁ, D. (ed.) *Klima současné české školy*. Sborník příspěvků z 11. konference ČPdS. Brno : Konvoj, 2003. S. 14–27. ISBN 80-7203-064-5.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace : software lidské mysli; spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha : Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

- HLOUŠKOVÁ, L. *Proměna kultury školy v pedagogických diskurzích*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008. 108 s. ISBN 978-80-210-4813-3.
- JEŽEK, S. Metodické a metodologické aspekty zkoumání školního klimatu na ZŠ hromadným šetřením žáků – možnosti a meze. In CHRÁSKA, M., TOMANOVÁ, D., HOLOUŠOVÁ, D. (ed.) *Klima současné české školy*. Sborník příspěvků z 11. konference ČPdS. Brno : Konvoj, 2003. S. 303–315. ISBN 80-7203-064-5.
- KULHAVY, E. *Skici k marketingu*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 140 s. ISBN 80-85605-61-9.
- LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- McKinsey. *McKinsey & Company* [online]. Praha : září 2010 [cit. 2011-01-10]. Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení. Dostupné z WWW:
<http://www.mckinsey.com/locations/prague/work/probono/2010_09_02_McKinsey&Company_Klesajici_vysledky_ceskych_zakladnich_a_strednich_skol_fakta_a_reseni.pdf>.
- MŠMT : *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2006 [cit. 2011-01-13]. Systém vzdělávání v ČR. Dostupné z WWW:
<<http://www.msmt.cz/vzdelavani/system-vzdelavani-v-cr>>.
- NEZVALOVÁ, D.; OBST, O.; PRÁŠILOVÁ, M. *Řízení kvality*. Praha : Univerzita Karlova v Praze, 1999. 60 s.
- NEZVALOVÁ, D. Jak pojmáme kvalitu a řízení kvality ve vzdělávání. In *e-Pedagogium : příspěvky z konference*[online]. Olomouc : Univerzita Palackého Olomouc, 2001 [cit. 2011-01-11]. Dostupné z WWW:
<<http://epedagog.upol.cz/eped1.2001/Casopis.pdf>>.
- NEZVALOVÁ, D. *Moduly pro profesní přípravu učitele přírodovědných předmětů a matematiky*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 370 s. Dostupné z WWW: <<http://esfmodules.upol.cz/publikace/modules.pdf>>. ISBN 978-80-244-1912-1.
- NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management : lidé, kultura a management* . 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
- PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura : Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha : Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- POL, M., a kol. *Kultura školy : příspěvek k výzkumu a rozvoji*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2005. 217 s. ISBN 80-210-3746-6.

- POL, M. *Škola v proměnách*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2007. 194 s.
ISBN 978-80-210-4499-9.
- PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 212 s.
ISBN 80-244-1415-5.
- PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 6. vyd. Praha : Portál, 2009. 395 s. ISBN 978-80-7367-647-6.
- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha : Výzkumný ústav pedagogický, 2004. 45 s. Dostupné z WWW:
<<http://www.msmt.cz/vzdelavani/ramcovy-vzdelavaci-program-pro-predskolni-vzdelavani>>.
- SOUKUP, V. *Přehled antropologických teorií kultury*. 1. vyd. Praha : Portál, 1999. 229 s.
ISBN 80-7178-328-5.
- SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín : Ekka, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8.
- SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2004. 88 s.
ISBN 80-7357-046-7.
- ŠMELOVÁ, E. *Mateřská škola : teorie a praxe I*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 2004. 168 s. ISBN 80-244-0945-3.
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, 190, s. 10262 - 10324. V platném znění.

Seznam zkratk

a kol.	a kolektiv
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
Bc.	bakalář, akademický titul
CAP	Cultural Assessment Process – proces hodnocení kultury
DiS.	diplomovaný specialista, neakademický titul
ISCED	International Standard Classification of Education – mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání
Mgr.	magistr, akademický titul
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	Například
obr.	Obrázek
QWL	Quality of Work Life - kvalita pracovního života
resp.	respektive, popřípadě, lépe řečeno
RVP PV	Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
ŠVP PV	Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
tab.	Tabulka
tj.	to je
TQM	Total Quality Management - celkové řízení kvality

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. 1: Scheinův model organizační kultury	14
Obr. 2: „Cibulový diagram“ úrovní projevu kultury.....	15
Obr. 3: Model soupeřících hodnot	19
Obr. 4: Model kultury organizace firmy Mc Kinsey	26
Obr. 5: Systém kultury školy	28
Tabulka 1: Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho	18
Tabulka 2: Základní přehled manifestace kultury školy.....	32
Tabulka 3: Hodnocení kultury MŠ Barevný svět - současný stav.....	49
Tabulka 4: Hodnocení současného stavu kultury MŠ Barevný svět – četnost odpovědí ...	50
Tabulka 5: Hodnocení kultury MŠ Barevný svět - očekávaný stav	52
Tabulka 6: Hodnocení očekávaného stavu kultury MŠ Barevný svět – četnost odpovědí .	53
Tabulka 7: Kulturní mezera	55
Tabulka 8: Kulturní mezera u jednotlivých respondentů.....	57
Graf 1: Současný stav – porovnání hodnocení respondentů MŠ Růžová a MŠ Zelená	51
Graf 2: Očekávaný stav – porovnání hodnocení respondentů MŠ Růžová a MŠ Zelená ..	54
Graf 3: Kulturní mezera – vyjádření rozdílu mezi stávajícím a očekávaným stavem MŠ...	56
Graf 4: Kulturní mezera na jednotlivých pracovištích	58

Seznam příloh

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

Příloha č. 1

DOTAZNÍK PRO HODNOCENÍ KULTURY ŠKOLY

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

Otázka č.	FAKTOR	1	2	3	4	5
1	SPOLEČNÉ CÍLE	Žádné povědomí o cílech školy, neúčast na plánování	Malá znalost cílů a nízká účast na plánování	Průměrné povědomí o cílech, možnost účasti na plánování	Dobrá znalost cílů, účast na společném plánování	Úplná znalost společných cílů, jasná orientace, společný plán
2	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	Nedůvěra ve vedení školy	Nízká důvěra ve vedení školy	Průměrná či částečná důvěra ve vedení školy	Většina sboru věří vedení školy	Vysoká důvěra ve vedení školy
3	PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	Neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	Jsou omezené možnosti vyjádření se, názory jiných se berou v úvahu jen zřídka	Lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, někdy je to bráno v úvahu při rozhodování	Vedení obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží a využívá je i při rozhodování	Pracovníci mají vždy možnost se vyjádřit k důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout v zásadních věcech konsensu
4	REŽIM ŠKOLY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	O režimu nelze mluvit, nefunkční struktura	Formální režim i struktura nejsou dodržovány, delegování nefunguje	Režim a struktura s některými problémy, klady i zápory	Dobry režim školy s fungující organizační strukturou	Velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim, funkční struktura včetně delegování pravomocí
5	ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY	Je zde velmi nízká orientace na výkon	Výkonové ukazatele a výsledky práce nejsou hlavní	Výsledky a výkony se sledují někdy více, někdy méně	Výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitá pozornost	Škola je vysoce orientovaná na výkon, plnění úkolů se velmi sleduje
6	KONTROLA	Chybí účinná kontrola téměř všeho a všech	Kontrola je zaměřena pouze na vyhledávání viníků	Kontrola je průměrně přísná a intenzivní s průměrným zaměřením na všechny	Kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problému, nejen viníci	Kontrola je systematická a kvalitní, zaměřená na hledání příčin i na prevenci, postihuje vše

7	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	Motivaci se nepřikládá žádný význam	Lidé jsou minimálně motivováni k práci	Motivace pracovníků je průměrná	Motivace pracovníků je na dobré úrovni	Motivace ve škole vede k vysokému nasazení, má systém
8	KOMUNIKACE A INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY	Minimální informovanost, závažné problémy v komunikaci	Špatná informovanost, důležité informace dost často chybí	Střední informovanost, občas se objevuje zdržování určitých informací	Dobrá informovanost, pracovníci mají potřebné informace, komunikace bez problémů	Výborná informovanost, komunikace probíhá jak shora dolů, tak zdola nahoru i horizontálně
9	KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI	Nedostatečná, vykazuje řadu nedostatků a nedorozumění	Škola se jí věnuje málo, je podprůměrná	Je asi dostatečná, jsou zde příležitosti pro zlepšení	Je dobrá, zaměřená především na rodiče	Velmi kvalitní, škola věnuje velkou pozornost komunikaci s partnery a zejména s rodiči
10	INOVATIVNOST	Projevy inovativnosti prakticky nejsou, není podpora	Inovativnost pracovníků se nevyžaduje, malá inovativnost	Inovativnost je jen průměrná, vyvolaná naléhavou nutností	Inovativnost pracovníků je všude patrná, je ceněna	Mimořádná inovativnost, škola je považována za průkopníka
11	ROZVOJ UČITELŮ	Neexistuje jasná personální politika, DVPP se nepodporuje	Personální politika je založena na intuici, DVPP téměř neprobíhá	Personální politika existuje spíše na papíře, v praxi se hodně porušuje, DVPP se přikládá malý význam	Jasná personální politika, která se v zásadě dodržuje a podporuje včetně DVPP	Jasná personální politika, vysoká podpora rozvoje učitelů a DVPP
12	PRACOVNÍ PODMÍNKY PRO VÝUKU	Velmi špatně, neodpovídají zákonným normám	Špatně, v určitých případech neodpovídají	Průměrně, něco by mohlo být určitě i lepší	Dobré pracovní podmínky pro práci učitelů	Vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu do určité míry individuální požadavky
13	ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK	Velmi špatná estetická úroveň, nepořádek a špína	Špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem	Vcelku dobrá estetická úroveň, čistota	Velmi dobrá estetická úroveň bez problémů	Výjimečná estetická úroveň pracovišť i pracovníků, která podporuje image

14	VZTAHY MEZI PRACOVNÍKY	Špatné vztahy některé až nepřátelské	Vztahy nejsou vyrovnané, spolupráce nízká	Vztahy umožňují potřebnou spolupráci	Vztahy jsou dobré, pracovníci spolupracují	Výborné vztahy, atmosféra týmové spolupráce
15	VZTAHY MEZI UČITELI A ŽÁKY	Vztahy jsou špatné, vyskytují se i závažné problémy	Vztahy mohou být lepší, často se vyskytují problémy	Interakce je průměrná s výkyvy na obě strany	Dobré vztahy přispívají k pohodě při výuce	Výborné vztahy a atmosféra důvěry přispívají k výsledkům
16	OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁNÍ	Neočekávají se dobré výsledky, nezájem	Nízké očekávání výsledku vzdělávání	Očekává se dosažení standardu	Očekává se dosažení nadprůměrných výsledků	Vysoké očekávání výborných a vynikajících výsledků výuky

Děkujeme za vyplnění dotazníku. ☺