

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**Vliv změny ředitelky na firemní kulturu  
mateřské školy**

Charakter očekávání zaměstnanců od nastupující ředitelky

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Jana Prokopová</b>
<b>Studijní program:</b>	<b>Specializace v pedagogice</b>
<b>Studijní obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>Kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>Mgr. Bc. Jiří Trunda</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>10. dubna 2012</b>

**2012**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Vliv změny ředitelky na firemní kulturu mateřské školy“ vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum 10. dubna 2012

.....

podpis

Mé velké poděkování patří Mgr. Bc. Jiřímu Trundovi, vedoucímu mé bakalářské práce, který mě svým osobním a zároveň profesionálním přístupem inspiroval k volbě případové studie a zároveň mě podpořil při mých prvotních nejistotách týkajících se vybraného tématu.

Jana Prokopová

**Motto:**

Soustředíte-li se na výsledky, nikdy se nezměníte. Zaměříte-li se na změnu, výsledků dosáhnete.

Jack Dixon

Název

Vliv změny ředitelky na firemní kulturu mateřské školy

Podtitul

Charakter očekávání zaměstnanců od nastupující ředitelky

Autor:

Jana Prokopová

Katedra:

Centrum školského managementu

Vedoucí práce:

Mgr. Bc. Jiří Trunda

**Abstrakt:**

Bakalářská práce je zaměřena na zkoumání vlivu změny ředitelky na kulturu mateřské školy a na charakter očekávání zaměstnanců od nastupující ředitelky.

V teoretické části se práce zaměřuje na popis a definování hlavních témat, tedy na kulturu školy a vliv změny vedení na kulturu školy. Kultura školy se mění nejen v čase nebo spolu se změnami vnějšího prostředí. Změna ředitelky může podstatně změnit vnější i vnitřní pohled na stávající kulturu školy. Stupeň spokojenosti lidí pracujících v organizaci, jejich názory, postupy, pracovní podmínky apod. jsou důležitou součástí kultury školy a při změně vedení se mění.

Výzkumná část práce mapuje očekávání pracovníků při změně ředitelky sledované mateřské školy a jejich přístup ke změně. Analýzou výsledků přibližuje společné znaky, které změna přináší.

**Klíčová slova:** kultura školy, klima školy, změna, ředitelka mateřské školy, očekávání pracovníků.

Title:

The Influence of Director Replacement on a Nursery's Company Culture

Subtitle:

The character of the employees' expectations regarding the new director

Author:

Jana Prokopová

Department:

The Education management centre

Supervisor:

Mgr. Bc. Jiří Trunda

### **Summary:**

This Bachelor Thesis is focused on studying the influence of the replacement of a kindergarten's director on its culture and on the character of the employees' expectations regarding the new director.

In its theoretical part the thesis is aimed at describing and defining its main topics, i.e. school culture and the influence of management replacement on school culture. School culture does not change only with time or with the changes of the outside environment. The replacement of the director may significantly change both the internal and external views of the school's existing culture. The degree of the organization's employees' satisfaction as well as their opinions, procedures, working conditions, etc. are important parts of the school's culture, which change when the management is changed.

The research part of the thesis describes the employees' expectations after the director of the observed nursery has been replaced and their attitude to the change. There is also a results analysis which describes the common aspects brought by the change.

**Key words:** School culture, school climate, change, nursery director, employees' expectations.

**Obsah:**

<b>0. Úvod</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1. Kultura školy</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Charakteristika pojmu kultura školy</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Systém kultury školy</b>	<b>12</b>
<b>1.2.1 Základní nehmátatelné prvky kultury školy</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2 Verbální symboly</b>	<b>13</b>
<b>1.2.3 Symboly chování</b>	<b>13</b>
<b>1.2.4 Symboly vizuální</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Silná a slabá kultura školy</b>	<b>14</b>
<b>1.3.1 Silná kultura školy</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2 Slabá kultura školy</b>	<b>14</b>
<b>2. Školní klima jako součást kultury školy</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Charakteristika pojmu školní klima</b>	<b>15</b>
<b>VÝZKUMNÁ ČÁST</b>	
<b>3. Metodologie</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Výzkumné otázky</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Výběr vzorku a designu výzkumu</b>	<b>17</b>
<b>3.3 Metody sběru dat a příprava na výzkum</b>	<b>17</b>
<b>3.4 Průběh výzkumu</b>	<b>18</b>
<b>3.5 Etické otázky</b>	<b>18</b>
<b>3.6 Rozhovory</b>	<b>19</b>
<b>4. Charakteristiky</b>	<b>21</b>
<b>4.1 Charakteristika budovy sledované mateřské školy</b>	<b>21</b>
<b>4.2 Všeobecná charakteristika respondentů</b>	<b>22</b>
<b>4.3 Osobní charakteristika respondentů</b>	<b>23</b>
<b>5. Okruhy témat výzkumu, otevřené otázky a výsledky výzkumu</b>	<b>29</b>
<b>5.1 Charakteristika symbolů a prvků kultury školy ve sledované organizaci</b>	<b>29</b>
<b>5.1.1 Vizuální symboly sledované školy</b>	<b>30</b>
<b>5.1.2 Verbální symboly sledované školy</b>	<b>31</b>

5.1.3	Symboly chování sledované školy	32
5.1.4	Motivace pro výběr povolání a zaměstnavatele	34
5.2	Otázky týkající se změny vedení a sdělení vzájemných očekávání	36
5.2.1	Vztahy	36
5.2.2	Pocity	40
5.2.3	Očekávání	42
5.2.4	Komunikace – alfa a omega úspěšné změny	45
5.2.5	Průběh procesu výměny ředitelek	45
5.3	Komparace ředitelek	48
5.3.1	Osobní charakteristiky ředitelek	49
5.3.2	Klady a zápory ředitelek	49
5.4	Zevnitř nebo zvenku	52
6.	Závěr	54
	Seznam použité literatury	57
	Přílohy	59



## ÚVOD

### Kultura školy a školní klima

S oficiálním pojmem **kultura školy** jsem se seznámila až při svém studiu na vysoké škole. Samozřejmě, všichni vnímáme to „cosi“ při vstupu do budovy školy. Jak čisté jsou prostory školy, kam vstupujeme, vyzdobení chodeb výtvarnými díly žáků, pozdrav nebo úsměv provozního personálu, který potkáme (nebo naopak strohé upozornění paní uklízečky, že jí šlapeme po právě vytřené podlaze), chování žáků nejen k sobě navzájem, ale i k pedagogům nebo návštěvě školy a nakonec i to, jak se k sobě chovají učitelé, kteří se na chodbě potkají.

Atmosféra školy nás někdy dokonce osloví už venku, při pohledu na školní budovu. Logo školy, zdobení oken, úprava okolí, to všechno na nás působí ještě dříve, než nahlédneme dovnitř.

Nedílnou součástí kultury školy je i její pověst, která většinou předchází naši návštěvu. O této škole už jsme leccos slyšeli, četli v místním periodiku, podívali se na její webové stránky. První dojem je samozřejmě důležitý, ale jak definovat to „cosi“?

Eger a Jakubíková (2001, str. 7) charakterizují kulturu školy takto: *„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 náhledu 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.“*<sup>1</sup>

Důležitou součástí kultury školy je i **klima školy**. Odborná literatura ho specifikuje jako poměrně složitý fenomén, na který lze nahlížet z různých úhlů pohledu.

---

<sup>1</sup> EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. *Kultura školy*. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-441-2

Podle Pedagogického slovníku je klima školy „sociálně-psychologická proměnná, vyjadřující kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů, které fungují v dané škole tak, jak ji vnímají, prožívají a hodnotí učitelé, žáci, příp. zaměstnanci školy.“<sup>2</sup>

Školní klima působí na každého, kdo do školy vstoupí. A samozřejmě působí i na ty, kteří ho vytvářejí.

Cílem této práce je zkoumat kulturu sledované školy a zároveň pozorovat, co se stane, když do mateřské školy s dlouhodobě vyrovnanou školní kulturou, dorazí změna ve formě odchodu ředitelky. Jaký je přístup pracovníků sledované školy ke změně ve vedení i ke změnám všeobecně? Jaký je charakter očekávání pracovníků od nastupující ředitelky?

Snahou autorky této bakalářské práce je formou případové studie na sledované mateřské škole rozkrýt pocity, nálady, obavy i očekávání pracovníků od změny vedení, která zde v uplynulém roce probíhala a zmapovat, jak hluboko tato změna zasáhla do kultury sledované školy, aby aspoň malou částí přispěla k poznání a přiblížení tohoto méně zkoumaného tématu.

---

<sup>2</sup> PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 6. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1. Kultura školy

#### 1.1 Charakteristika pojmu kultura školy

Kultura školy je v současnosti velmi diskutovaným tématem. Toto téma je podrobeno zkoumání z mnoha úhlů pohledu, různými výzkumnými metodami a s různými cíly výstupu a v současné době je jedním ze stěžejních témat pro management škol.

Kultura školy je fenomén, který sjednocuje jednotlivé oblasti fungování školy. Na jednu stranu vzbuzuje tento pojem pozitivní očekávání, což vychází ze samotného slova kultura, jak například uvádí slovník cizích slov: „*Kultura je souhrn hmotných a duchovních hodnot vytvořených lidstvem*“<sup>3</sup>. Na stranu druhou určitá nejednoznačnost a různé výklady slovního spojení kultura školy, vzbuzují pocit nepřehlednosti v problematice škol.

Jak říkají autoři knihy *Kultura školy* (Pol, Hloušková, Novotný, 2005, str. 7): „*Pojem kultura školy si dnes získává stále více pozornosti teoretiků i praktiků. Stává se módním a zároveň moderním pojmem, bývá součástí diskusí o současných možnostech i problémech škol. O kultuře školy se hovoří v souvislosti s reformou vzdělávání, pedagogickými inovacemi, autonomií i rozvojem škol. Kultura školy je pojmem, který vyjadřuje optimální stav a zároveň upozorňuje na nedostatky současného stavu. Zahrnuje přání (jakou bychom chtěli školu mít), očekávání (jaká by měla škola být) a normativnost procesu vzdělávání (co a jak škola plní).*“<sup>4</sup>

V současné době je téma kultury školy aktuální, ale zároveň poněkud problematické. Ne každý pedagog nebo pracovník školy ví, co kultura školy je nebo dokonce čím k ní přispívá on sám.

Kulturu školy má každá škola i přesto, že jí nijak nedefinuje nebo neplánuje a vytváří jí každý, kdo ve škole pracuje nebo s ní přichází do styku, tedy učitelé, provozní pracovníci, žáci, rodiče žáků, zřizovatel a v neposlední řadě management školy.

---

<sup>3</sup> *Slovník cizích slov* [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.slovník-cizich-slov.cz/kultura.html>>

<sup>4</sup> POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., aj. *Kultura školy : Příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. ISBN 80-210-3746-6 str. 7

Podle Pedagogické encyklopedie je kultura školy sociálně konstruovaný, sdílený a relativně trvalý fenomén, který je produktem prožité historie škol. Kulturu školy vytvářejí jednotliví aktéři školního života tedy učitelé, ředitelé, žáci, rodiče a další a to na základě svých osobních zkušeností a preferencí. Kultura školy tedy představuje společné hodnoty, postoje, představy a normy (případně etický kodex), přesvědčení a názory všech jejích aktérů. Kultura školy se formuje v průběhu historie školy a je ovlivňována vnějšími faktory, např. představami a požadavky rodičů, lokální politikou, akcenty vzdělávací politiky apod.<sup>5</sup>

Podle Plamínka (2000, str. 214) se jedná o „*soubor společných myšlenek, vizí, poslání, komunikace, sdílení hodnot, motivace a vzájemné podpory jednotlivců s cílem dosažení stupně synergie, kdy se společné hodnoty a ideje spojí, projeví a jsou schopny se dále rozvíjet.*“<sup>6</sup>

Důležitou součástí kultury školy jsou i její hmotné prvky nazývané též vizuální symboly. Jedná se o takové projevy školní kultury, které jsou vidět nebo slyšet, např. styl oblékání, způsoby oslovování, logo školy, úprava písemností, dárkové předměty prezentující školu. Hmotné prvky kultury školy jsou viditelné, symbolizují školu a na první pohled ji odlišují od ostatních.

I když se pohledy na kulturu školy různí a názory autorů jsou pestré, v podstatě se všichni shodnou na faktu, že kultura školy dává škole identitu a může se stát konkurenční výhodou.

## 1.2 Systém kultury školy

Kultura školy je zpracována řadou teoretiků. Pro potřeby své práce vycházím z konceptu Světlíka (2006, str. 69), který dělí systém kultury školy následovně:<sup>7</sup>

### 1.2.1 Základní nehmateriální prvky kultury školy

Sem autor řadí **hodnoty, normy a vztahy**, které jsou výsledkem vzájemné interakce a komunikace členů kolektivu školy a místem jejich vzniku je škola.

---

<sup>5</sup> PRŮCHA, J. (ed.) *Pedagogická encyklopedie*. Praha : Portál, 2009 str. 287. ISBN 978-80-7367-546-2

<sup>6</sup> PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha : Argo, 2000, str. 214. ISBN 80-7203-258-5

<sup>7</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha : ASPI, a.s., 2006, str. 69 ISBN 80-7357-176-5

### 1.2.2 Verbální symboly

Mezi verbální symboly podle autora patří **definované cíle, kurikulum, řeč, metafory, příběhy a hrdinové školy**. Kurikulum je v širším slova smyslu jedním ze symbolů, ve kterém se jednoznačně projevuje navenek i vnitřní kultura školy. Řeč je považována za jeden z nejdůležitějších prostředků pro zprostředkování hodnot a norem kultury školy. Jazyk, který zaměstnanci uvnitř školy používají, odráží hodnotovou základnu školy a často vede k vytvoření specifického vnitřního „slovníku“. Metafory, které se dostávají do slovníku školy, často přeneseně postihují atmosféru a styl školy. Každá škola má také své hrdiny nebo antihrdiny. Jsou to osoby, které jsou personifikací hodnot a norem školy.

### 1.2.3 Symboly chování

Mezi symboly chování autor řadí **rituály, ceremoniály, proces výuky, funkční procedury, pravidla a řád školy a interakci s mezoprostředím**. Řada aktivit a procedur, které se ve škole dějí je formalizována a stává se symbolem „nejlepší cesty“, jak tyto věci dělat v souladu s hodnotami a normami školy. Ceremoniály bývají méně formální a většinou se jedná o různé oslavy života školy. Škola tímto veřejně projevuje svou vnitřní kulturu (např. ples školy, sjezd absolventů). Primárním posláním školy je poskytovat vzdělání a to, jakým způsobem výuka probíhá, je jedním z nejdůležitějších komponent kultury školy. V každé škole existují různé formy komunikace, rozdílné rozhodovací procedury, způsob evaluace školy atd., hovoříme tedy o funkčních procedurách, které většinou ukazují, jak velká je vzdálenost mezi deklarovanými cíli školy a skutečnými procesy, probíhajícími každodenně ve škole.

### 1.2.4 Symboly vizuální

Zde autor uvádí **vybavení školy a pořádek, artefakty a korporátní identitu**. Pro běžného návštěvníka školy jsou vizuální symboly nejvíce viditelnými a často nejsnáze pochopitelnými projevy kultury školy (budova školy, vybavení školy, logo na dopisních papírech školy apod.).

## 1.3 Silná a slabá kultura školy

### 1.3.1 Silná kultura školy

*Silná kultura školy dává lidem lepší pocit o účelnosti toho, co dělají. Usnadňuje jasný pohled na školu, vytváří podmínky pro dobrou komunikaci, umožňuje rychlé rozhodování, snižuje nároky na kontrolu, zvyšuje motivaci a loajalitu pracovníků, snižuje fluktuaci, zajišťuje stabilitu sociálního systému apod. Je především nositelem základních cílů školy a celkové filozofie řízení. (Eger a Jakubíková 2001, str. 7)<sup>8</sup>*

Přednostmi silné kultury je dobrá komunikace, ať už zvenčí nebo uvnitř školy, schopnost rychle se přizpůsobit změnám, důvěra zaměstnanců ve vedení školy, vysoká motivace, loajalita zaměstnanců i nízká fluktuace pracovníků.

Naopak nedostatkem silné kultury může být jisté semknutí a uzavřenost školy, lpění na tradicích, nechuť ke změnám (vždyť to funguje, tak proč to měnit), určitá strnulost a přizpůsobení se dominantním názorům a požadavkům celku a potlačení vlastních názorů a projevů.

### 1.3.2 Slabá kultura školy

*Slabá kultura školy se projevuje v konfliktní zájmové diferenciaci zaměstnanců nebo v jejich fragmentaci do konkurujících si subkultur. Tyto konfliktní diferenciaci potom způsobují značné problémy v edukačním procesu školy. (Eger a Jakubíková 2001, str. 7)<sup>9</sup>*

Slabá kultura školy se může projevovat špatnou komunikací nejen uvnitř školy, ale i směrem ven. Uvnitř školy vznikají konflikty zájmů, zaměstnanci se rozdělují do skupin, které si navzájem konkurují, mají rozdílné názory na výuku a ztrácejí čas hledáním toho, jak mají při své práci postupovat. Výhodou slabé kultury školy by mohlo být snadnější přijetí změny, která se zde jeví jako „východisko z nouze“.

---

<sup>8</sup> EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. (2001) str. 7

<sup>9</sup> EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. (2001) str. 7

## 2. Školní klima jako součást kultury školy

### 2.1 Charakteristika pojmu školní klima

Školní klima je nedílnou součástí kultury školy. Bývá popisováno jako nekonkrétní, těžko popsateľný pocit, který člověk pociťuje při vstupu do školy.

Pedagogická encyklopedie popisuje klima školy jako odraz objektivní reality (prostředí) v subjektivním vnímání, prožívání, posuzování a hodnocení školního dění jeho stálými aktéry (např. žáky, učiteli ředitelem apod.)<sup>10</sup>

Ježek (2004, str. 37) charakterizuje školní klima jako emoční reakci na kulturu školy. Takže i ve školách s velmi podobnou kulturou může být klima naprosto rozdílné podle toho, jak jeho aktéři vnímají a uplatňují hodnoty a normy dané školy.<sup>11</sup>

Černý (2000, str. 1) uvádí, že vstoupíte-li do školy nebo třídy, okamžitě na Vás jejich prostředí začíná působit. Toto prostředí Vás může zaujmout, potěšit, povzbudit nebo otrávit a při hovoru s lidmi se můžete cítit bezpečně nebo nejistě. Jste-li žák nebo učitel, toto školní klima na vás působí každý den a je jedním z důvodů, proč děti i dospělí chodí do školy rádi nebo neradi.<sup>12</sup>

Termín školní klima bývá často zaměňován s termínem atmosféra. Školní klima je však všeobecně chápáno jako dlouhodobý jev typický pro danou školu. Naproti tomu atmosféra školy je proměnlivá a je závislá na situaci. Může se změnit i během několika hodin či minut.

*„Klima školy může být dobré, klidné, spolupracující, tvořivé, veselé. Příznivá atmosféra a smích, pohoda a pocit volnosti vytváří ze školy místo, kam vyučující i jejich žáci rádi chodí, kde se rádi stýkají a kde se udělá nejvíce práce. (Světlík, 2006 str. 63)<sup>13</sup>*

Mareš (2003-2005) ve svém článku popisuje klima školy takto:

*„Jednou z nejnositějších metafor je **klima školy jako osobnost člověka**. Většina charakteristik termínu „osobnost“ má své protějšky v termínu „klima“, a to včetně*

---

<sup>10</sup> PRŮCHA, J. (ed.) (2009) str. 292

<sup>11</sup> JEŽEK, S. *Vývoj metodiky pro diagnostiku psychosociálního klimatu školy. Psychosociální klima školy II.* Brno : MSD, 2004. str. 37 ISBN: 80-86633-29-2

<sup>12</sup> ČERNÝ, M. A 4.1 *Klima školy*. In BERAN, V.; HAUSENBLAS, O.; KOŠŤÁLOVÁ, H. (ed). *RAAdce učitele*. Praha : RAABE, 2000. str. 1 ISBN 80-86307-06-9

<sup>13</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha : Aspi, 2006. str. 63 ISBN 80-7357-176-5

*různých problémů. Klima je charakter školy. Všechny školy mají tytéž základní cíle. Existují však v různých prostředích, „narodily“ se v různé době, prošly různými zkušenostmi, a tak se snaží těchto základních cílů dosahovat jinak. Liší se i v tom, které z těchto základních cílů akcentují. Stejně jako u osobnosti jsou mnohé z těchto rozdílů, charakteristik školy neuvědomované. Pro zaměstnance školy a žáky jsou „normální“; jsou na ně zvyklí a nevidí je, mnohdy nemají s čím porovnávat. Stejně jako si během běžného života neuvědomujeme svou osobnost, i škola nevnímá své klima, pokud se nedostane do situace, která si to vyžádá. Mezi takové situace patří především změny zásadnějšího rázu, krize a také „výzvy“ z vnějšího či vnitřního prostředí – zvidavý a komunikativní rodič, žák či rada školy.“<sup>14</sup>*

---

<sup>14</sup> MAREŠ, J.; JEŽEK, S. *Sociální klima* [online]. Brno : na Fakultě sociálních studií MU v Brně a Lékařské fakultě UK v Hradci Králové. Vzniklo s podporou grantového projektu GAČR 406/03/0940 [cit. 2012-02-15]. Dostupné na WWW < <http://www.klima.pedagogika.cz/> >



## VÝZKUMNÁ ČÁST

### 3. METODOLOGIE

#### 3.1 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky jsou postaveny tak, aby pomohly zhodnotit, jaký vliv má změna ředitelky na kulturu mateřské školy, a aby zmapovaly charakter očekávání zaměstnanců od nastupující ředitelky. Jedná se tedy hlavně o zjišťování názorů respondentek a jejich osobních pohledů a postojů na tuto problematiku. Jednotlivé otázky jsou uvedeny a vyhodnoceny v kapitole 5., a jejich přehled je uveden v příloze 1.

#### 3.2 Výběr vzorku a designu výzkumu

Jako vzorek nebo spíše výzkumnou skupinu jsem si vybrala všechny pracovnice mateřské školy, kde pracuji již šestnáctým rokem. Za dobu mého působení se zde vystřídaly tři ředitelky. Poslední změna vedení byla oznámena v období mého výběru tématu bakalářské práce. Téma změny vedení mě zajímalo a zajímá hlavně z „lidského“ hlediska. Pozorovala jsem, co dělá změna vedení jak se mnou a mými kolegyněmi, tak s ředitelkami samotnými a jaký vliv mají tyto skutečnosti na kulturu naší školy. Podrobné charakteristiky případu, školy i všech respondentek jsou uvedeny v kapitole 4.

Design případové studie jsem zvolila poté, co jsem se po prozkoumání dalších forem výzkumů ujistila, že jinou formou výzkumu svoji zkoumanou problematiku nezachytím. Pro výběr právě tohoto designu byl asi nejdůležitější fakt, že provádět výzkum pomocí případové studie předpokládá být doslova v centru dění a získávat data a svědectví tzv. z první ruky, k čemuž byly v případě mého zaměstnání přímo v místě výzkumu výborné předpoklady.

#### 3.3 Metody sběru dat a příprava na výzkum

Jelikož jsem na poli kvalitativního výzkumu naprostým nováčkem, prvními mými kroky v úloze výzkumníka bylo obecnější vymezení zkoumaného tématu. Poté jsem prostudovala odbornou literaturu na téma kvalitativních výzkumů. Za všechny mohu

jmenovat Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách autorů Švaříčka a Šed'ové<sup>15</sup>, Kvalitativní výzkum od Hendla<sup>16</sup> nebo Úvod do pedagogického výzkumu od Gavory<sup>17</sup>. Na základě těchto informací jsem pro svůj výzkum zvolila kombinaci hloubkových rozhovorů a zúčastněného pozorování.

Dalším krokem byla pečlivá příprava na rozhovory. Vytvořila jsem si schéma základních témat a ke každému tématu vytvořila otevřené otázky, které tvořily rámec rozhovorů, viz příloha 1.

Dále jsem si se souhlasem obou ředitelek vypůjčila k prostudování dokumenty, které jsou pro přiblížení naší mateřské školy důležité tedy kroniku, školní vzdělávací program, roční plán apod. a to i přesto, že musím zachovat důvěrnost a tedy z nich nemohu citovat ani je oficiálně ve svém výzkumu představit. Nicméně pro moji potřebu „nasátí atmosféry“ zkoumané školy byly a jsou tyto dokumenty důležité.

### **3.4 Průběh výzkumu**

Můj výzkum začal v únoru 2011 a probíhá v podstatě do dnešních dnů tedy do dubna 2012. Jeho průběh by se dal rozdělit do tří pomyslných částí tedy „Před – Během – Po (změně).“ Samozřejmě nejde striktně oddělit, kdy jednotlivé části probíhaly, protože se navzájem prolínaly. Přesná data rozhovorů, různé postřehy, řešení problémů apod. jsou uvedeny v deníku výzkumníka, který jsem si po celou dobu výzkumu vedla. V deníku jsem zachytávala nejen rozhovory s respondentkami, ale i různé postřehy, pocity a problémy, které celý výzkum provázely a proto z něj, pro přiblížení atmosféry celého výzkumu, v této práci cituji tak, jak jsem si poznámky v dané chvíli zapsala.

### **3.5 Etické otázky**

Před započítím samotného výzkumu jsem nejdříve získala souhlas ředitelky (po předání funkce i souhlas nové ředitelky) a poté jsem na poradě všechny spolupracovnice seznámila s faktem, že bych chtěla na naší mateřské škole tento výzkum provádět.

---

<sup>15</sup> ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha : Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0

<sup>16</sup> HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : Základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2

<sup>17</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000. ISBN 978-80-7315-185-0

Oznámila jsem jim téma a směr mého výzkumu a sdělila jim, že výsledky výzkumu budou použity pouze pro účely psaní mé bakalářské práce. Dále jsem je informovala o tom, jakým způsobem dodržíím důvěrnost tedy to, že nebudou zveřejněna žádná data, která by umožnila jejich identifikaci ani identifikaci školy samotné. Samozřejmostí bylo i mé prohlášení, že informace, které od nich prostřednictvím svého výzkumu získám, nebudou spojovány s jejich jménem nebo osobou, nedozví se je žádná jejich kolegyně či nadřízená a budou použity pouze pro účely psaní mé bakalářské práce.

Dalším krokem byla domluva o tom, za jakých podmínek jsou ochotny vést rozhovory. Jednoznačně odmítly možnost použití videokamery nebo diktafonu. Jednohlasně souhlasily s formou, kdy si během našich rozhovorů budu dělat poznámky, poté je přepíšu a dám jim je k přečtení, aby mi potvrdily, že jsme se navzájem „správně pochopily“.

Všechny výše uvedené informace a souhlas všech pracovníků sledované školy s účastí na mém výzkumu je uveden v zápisu z porady.

Deník všech dat, týkajících se mého výzkumu vedu v počítači, jehož přístup je chráněn heslem, které znám jen já. Nikdo jiný k němu nemá přístup a žádnou ze získaných informací jsem nepoužila jinak, než k napsání své bakalářské práce.

### **3.6 Rozhovory**

Nosnou částí mého výzkumu jsou rozhovory se všemi pracovníky sledované mateřské školy. Rozhovory probíhaly s každou respondentkou zvlášť a postupně, tedy jak časově postupovala změna. Respondentkám byly kladeny otevřené otázky, které byly v průběhu rozhovorů přizpůsobovány a podle potřeby bylo měněno jejich pořadí. Okruhy témat a otázky v základní podobě jsou zobrazeny v příloze 1.

#### **Z deníku výzkumníka:**

Jedním z předpokladů dodržení důvěrnosti byla žádost respondentek, abych nezveřejňovala přepisy celých rozhovorů, protože by z nich byly snadno identifikovatelné. Nicméně pro přiblížení atmosféry rozhovorů jsem od jedné z respondentek získala souhlas ke zveřejnění přepisu částí jednoho z rozhovorů. Z důvodu důvěrnosti zde samozřejmě neuvádím jméno dotazované ani její charakteristiku z výzkumu a uvádím ji pod pracovním názvem Učitelka.

„Přicházím do ložnice, kde už jsou děti uložené na lehátkách. Záměrně přicházím až ve chvíli, kdy už všechny leží a usínají, abych je svým příchodem „nerozhodila“. S Učitelkou jsem na této době domluvená. Jelikož je velmi energická a se změnou vedení nesouhlasí, byla jsem si vědoma toho, že tento rozhovor nebude patřit mezi pohodové. Proto jsem si pro rozhovor velmi pečlivě zvolila právě chvíli, kdy Učitelka hlídá spavé děti. Víím, že atmosféra usínajících zklidňuje náladu i emoce učitelek – aspoň na naší školce tomu tak opravdu je. Abych neměla pocit, že tímto krokem Učitelkou manipuluji, seznamuji jí s tímto názorem. Směje se, souhlasí a atmosféra se trochu uvolňuje. Rozhovor může začít. Znovu jí zopakuji všechny aspekty svého výzkumu i přesto, že s nimi byly všechny respondentky seznámeny na poradě a souhlasily s nimi. Ze zkušenosti s komunikací s respondentkami víím, že více je v tomto případě lepší než méně. První otázky jsou neutrální, nechávám mluvit Učitelku, bavíme se o tom, proč si zvolila právě tuto profesi.

...Při hlavních otázkách atmosféra houstne. Oceňuji upřímnost Učitelky, ale musím se hodně držet, abych jí nechala mluvit a nevyvracela jí její názory a postoje. V některých okamžicích je tak osobní, že se mi chce – naprosto neprofesionálně – brečet. V nejvypjatější chvíli mě zamrzí, že respondentky nesouhlasily s videozáznamem. Musel by na nás být pohled...

...Atmosféra se zklidňuje ve chvíli, kdy jde Učitelka přikrýt odkopané dítě a pouští jiné dítě na toaletu.

...Děkuji Učitelce, domlouvám se s ní, kdy jí dám přečíst svůj přepis našeho rozhovoru, beru svoje záznamy a odcházím. Mým prvotním pocitem je hodit dnešní záznam do skartovačky a rezignovat na celý výzkum. Při přepisu rozhovoru se uklidňuji a zjišťuji, že dnes jsem nasbírala opravdu zajímavý materiál.“

## 4. Charakteristiky

### 4.1 Charakteristika budovy sledované mateřské školy

Budova sledované mateřské školy je umístěna v centru sídlištní zástavby. Budova je majetkem Městské části, která do ní v posledních letech investovala nemalé částky při rekonstrukci střechy, výměny oken a vchodových dveří, zateplení budovy, zásypu proti vlhkosti po obvodu celého půdorysu budovy a instalaci bezpečnostních kamer. Zajímavým prvkem je nová fasáda, která vznikla za spolupráce architekta s ředitelkou školy, která dostala možnost, sama si navrhnout barevnou podobu fasády. Její vizí byla barevná různobarevnost jednotlivých částí budovy, která by v návštěvnicích evokovala kostky dětské stavebnice, což se opravdu podařilo.

Slabším místem mateřské školy je rozlehlá zahrada s množstvím stromů a keřů, která obklopuje téměř celou budovu školy. V rozpočtu školy chybí peníze na její údržbu, takže jí udržujeme svépomocí nebo formou brigád za pomoci rodičů, což není zdaleka dostačující. Jinak zahrada má obrovský potenciál, je vybavena zastřešenými pískovišti, herními prvky, dopravním hřištěm a hřištěm pro dětský fotbal.

Samotná budova je tzv. pavilónového typu a je rozdělena na dvě části. Jednou z nich je dvoupodlažní hlavní budova pro děti a druhou jednopodlažní provozní část, kde je ředitelna, kancelář hospodárky, školní kuchyně a zázemí pro provozní pracovnice. Obě části jsou propojeny vnitřní spojovací chodbou, která zároveň slouží jako galerie dětských výtvorů a prací.

V hlavní části jsou čtyři venkovní vchody, kterými se vchází do šaten jednotlivých tříd. Dvě třídy se nacházejí v přízemí a dvě v patře hlavní budovy. Každá z tříd má tři místnosti – třídu, ve které jsou dětské stolky a stůl učitelky a kde děti mimo jiné stolují, dále hernu, kde si hrají a tělocvičnu, kde přes den cvičí a po obědě spí. Dále má každá třída svoje dětské sociální zařízení, kuchyňku, kde se vydává jídlo přivezené z kuchyně a šatnu učitelky se sociálním zařízením pro dospělé.

V současné době fungují všechny čtyři třídy, kapacita mateřské školy je 120 dětí a k docházce je přihlášeno a zapsáno 105 dětí. Třídy jsou rozděleny na jednu předškolní a tři smíšené.

#### 4.2 Všeobecná charakteristika respondentů

Protože se moje bakalářská práce týká hlavně lidí, pracujících ve sledované mateřské škole, bylo pro mě problémem, jak je představit, aniž bych porušila slibovanou důvěrnost. Jednotlivá jména s údaji věku a počtem let zaměstnání ve sledované organizaci samozřejmě nepřicházejí v úvahu, proto jsem zvolila následující postup.

V následující tabulce uvádím věk a počet let zaměstnání v organizaci bez specifikace, jestli se jedná o ředitelku, pedagoga nebo provozního pracovníka. Tento přehled mi připadá pro charakteristiku respondentů důležitý, proto jsem ho nechtěla vynechat. Respondentky s takovýmto přehledem souhlasily. Údaje v tabulce jsou seřazeny podle věku od nejmladšího po nejstarší.

<b>Věk</b>	<b>Počet let zaměstnání v organizaci</b>
19	1
38	3
39	10
43	16
43	5
46	8
48	19
48	2
49	4
51	28
53	14
55	27
58	26
59	26
62	28

Ve sledované organizaci v současnosti pracuje čtrnáct pracovníků z toho osm učitelek (přepočtený počet úvazků: 7,2) a šest provozních zaměstnanců (přepočtený počet

úvazků: 2 uklízečky, 0,5 školnice, 2,5 kuchařky, 0,5 hospodářka a 0,5 účetní). V tabulce uvádím i údaje obou ředitelek, proto je konečný součet pracovníků o jednoho vyšší.

#### **4.3 Osobní charakteristika respondentů**

Jelikož použití jmen nebo přezdivek používaných mezi pracovníci sledované mateřské školy by nesplňovalo kritéria důvěrnosti, zvolila jsem možnost pseudonymů. Problémem bylo jejich vymýšlení. Nechtěla jsem do svého výzkumu vnést svoje subjektivní pocity vůči kolegyním, proto jsem je poprosila o spolupráci. „Napište prosím ke každému jménu charakteristiku, která Vás napadne v souvislosti se jmenovanou osobou. Můžete použít jakékoliv přirovnání, přídavné jméno, charakterovou vlastnost – naprosto nechávám na Vaší kreativitě. Počet charakteristik u jednoho jména není omezen. Znovu připomínám, že odpovědi jsou anonymní a žádná z kolegyň se Vaše charakteristiky nedozví.“ Viz příloha 2.

Po zapsání všech charakteristik ke každému jménu jsem je seřadila podle četnosti. Pokud byla charakteristika u jednoho jména uvedena vícekrát, je napsána jednou a u ní v závorce četnost jejího výskytu. Nejčastější charakteristiku jsem u charakterizované osoby použila jako pseudonym.

Ke každému pseudonymu jsem napsala všechny charakteristiky, které jsem obdržela a to ve formě, jak mi je respondentky sdělily.

Protože jsem během svého výzkumu vyzorovala souvislost mezi charakteristikami a přístupem ke změnám, uvedla jsem zároveň tuto skutečnost ke každému pseudonymu. Změny jsem v rozhovoru dělila na osobní a pracovní.

#### **Z deníku výzkumníka:**

Přesto, že jsem z důvodu větší otevřenosti v tomto případě navrhla písemnou – zcela anonymní formu, většina respondentek za mnou přišla osobně a charakteristiky kolegyň mi sdělila při rozhovoru. Nejdřív jsem byla mile překvapená, po několika rozhovorech jsem však zjistila, že je tato forma sice pro můj výzkum přínosnější (charakteristiky doplňovaly komentáři), ale pro mě jako výzkumníka i jako jednu z charakterizovaných to byla velká škola sebeovládání.

...Kreativní je strašně naštvaná na Energickou a Dominantní. Musela jsem odložit průzkum charakteristik s Kreativní na jindy, aby nebyly výsledky zkreslené její současnou náladou.

...Snaha být objektivní a nezasahovat do charakteristik mi dělá velké problémy. Je to velká škola v sebeovládání, abych nezačala respondentkám některé jejich charakteristiky vymlouvat!

### **Výsledky osobních charakteristik respondentek seřazené podle abecedy:**

#### **Dáma**

**Charakteristiky:** Dáma (5), pracovitá (3), precizní, zakomplexovaná, zmatená, neumí jednat s lidmi, společenská, neumí přiznat chybu, snob, loajální, dobrá učitelka, občas náladová a pak má problém s komunikací, jak s rodiči, tak s ostatními spolupracovnicemi, klidná, "vybraná konverzace", nevadí mi, našly jsme několik společných témat, puntičkář, své věci "t'ip t'op", hodná, spravedlivá, skromná, sice náladová, ale učitelka, která se dětem věnuje, na úrovni, žijící v jiném světě.

**Přístup ke změně v osobním životě:** Se změnami se vyrovnávám opravdu těžko.

**Přístup ke změně v pracovním životě:** Ještě hůře, protože doma se mohu bránit, na pracovišti už tolik ne. Nerada jdu do konfliktu.

#### **Dominantní**

**Charakteristiky:** Dominantní (4), negativní (3), energická, dobrá učitelka, ráda prosazuje svoje názory, milá, kamarádká, silná osobnost, uštěpačná, trochu domýšlivá s pocitem nadřazenosti, ješitná, spolehlivá, pracovitá, k mnoha věcem přistupuje negativně, pečlivý "úřada", kvalitní pedagog, pro své lidi (rodina) hledá to "nej", zbytečně vidí svět negativně již dopředu, organizační, nápaditá, usměvavá, nikdo jiný kromě rodiny jí nezajímá, hodná, veselá, nikomu nic nezapomene, přísná, namyšlená, sebestředná, ale vlastně v pohodě.

**Přístup ke změně v osobním životě:** Jak s kterými, změny musím přijmout.

**Přístup ke změně v pracovním životě:** Pokud to jsou změny k lepšímu, tak dobře. Nerada měním kolektiv.



### **Chytrá**

**Charakteristiky:** Chytrá (4), inteligentní (2), přátelská (2), milá (2), usměvavá (2), citlivá, příjemná, někdy nečitelná, rozumí svojí práci, kterou vykonává výborně, nezkazí žádnou legraci, ale umí být i nepříjemná, veselá, člověk empatický, pracovitý, spolehlivý, s optimistickými životními postoji, "veselá kopa", působí dojmem člověka s nevtíravým, ale přímo mířeným humorem, pohodářka, společenská, přepracovaná, není radno se s ní pouštět do sporů, odklonila se od kolektivu, přiklonila se k novému vedení, je extra lekavá, občas zahloubaná více do sebe, dřív byla víc na naší straně.

**Přístup ke změně v osobním životě:** Změny, i pozitivní, snáším špatně. Na druhou stranu, nerada se nudím, takže si změny „způsobuji“ dobrovolně.

**Přístup ke změně v pracovním životě:** Nemám změny ráda, ale musím je zvládnout.

### **Kamarádká**

**Charakteristiky:** Kamarádká (3), líná (2), stěžovatelka, plakánek, hlučná, upřímná, netaktní, neloajální, pokud ji o něco požádám, udělá všechno ochotně a dobře, ochotná, pracovitá, laskavá, snášenlivá, pohodářka, která svou práci odvádí svým "pohodářským tempem", komunikativní, veselá, ochotná, upovídaná, ne vždy kvalitně odvedená práce, podporující, kamarádká, přátelská opora v práci, jde si tvrdě za svým cílem.

**Přístup ke změně v osobním životě:** S některými dobře, s jinými hůř.

**Přístup ke změně v pracovním životě:** Když je nemohu ovlivnit, беру je jako fakt.

### **Klidná**

**Charakteristiky:** Klidná (3), protivná (2), samotářka zvláštní, negativistická, nespolečenská, uzavřená, žije pouze pro svoji rodinu, tichá, vyrovnaná, korektní, spolehlivá, nevýrazný typ, nekomunikativní, nevyhledávám, nepříjemná, odtažitá, svědomitá, lekavá, přátelská, vstřícná, bezproblémová domluva na čemkoliv, rejpalka.

**Přístup ke změně v osobním životě:** Musím připustit, že velmi špatně. Nemám změny ráda, uznávám řád v životě i v práci a všechny nečekané změny psychicky nedobře zvládám.

**Přístup ke změně v pracovním životě:** Jak v životě, tak i v práci mám ráda naprostou jistotu. Ta mi dává sílu podávat dobrý výkon.

### **Kreativní**

**Charakteristiky:** Kreativní (4), pracovitá (3), přátelská (2), vypočítavá, netaktní, neupřímná, výborná učitelka, jde jí o dobrou pověst mateřské školy a hlavně o to, aby se v ní děti cítily dobře, kamarádská, přístupná každé legraci, tvořivá, rozhodná, upřímná, obhájí svůj názor, přicházíme málo do styku, nevadí mi, působí na mě normálním dojmem, zatím jsem neměla tu možnost poznat jí blíže, co na srdci, to na jazyku, manipulátor, ráda má převahu, svoji práci přenáší na nás.

**Přístup ke změně v osobním životě:** Změny snáším velmi špatně.

**Přístup ke změně v pracovním životě:** Ještě hůř než v osobním.

### **Mladá**

**Charakteristiky:** Mladá (3), příjemná (2), benjamínek, nezkušená, pohodlná, nevím - míváme se, milá, společenská, bezkonfliktní, pohodová, vstřícná, šikovná, komunikativní, mladá slečna, u dětí oblíbená, nevím, vůbec ji neznám, když jí vidím, většinou mlčí, usměvavá.

**Přístup ke změně v osobním životě:** Podle toho o jaké změny se jedná, ale myslím si, že dobře.

**Přístup ke změně v pracovním životě:** Myslím si, že také dobře. Pokud je to možné, tak se přizpůsobím.

### **Nekonfliktní**

**Charakteristiky:** Nekonfliktní (4), milá (3), kamarádská (3), přátelská (2), příjemná, snaživá, pohodlná, nechce si dělat nepřítele, naprosto bezkonfliktní člověk, když jí potkám, mám hned lepší náladu, sluníčko, občas pohodlná, vstřícná, upřímná, prima holka, ráda se s ní směju, usměvavá, veselá, lehce manipulovatelná, normální super „úča“, pohodová, zábavná.

**Přístup ke změně v osobním životě:** S pozitivními dobře, s negativními hůře.

**Přístup ke změně v pracovním životě:** S pozitivními dobře, s negativními hůře.

### **Ochotná**

**Charakteristiky:** Ochotná (5), pracovitá (4), milá (2), hodná (2), pomalá, netaktní, naivní, nespolehlivá, zmatkářka, udělá chaos kdekoli a kdykoli, ale přesto ji máme

všichni rádi - děti i kolegyně, vždy v dobré náladě, vždy ochotná pomoci nebo vyslechnout stesky druhých, upřímná, zlatíčko, veselá, bez vlastní iniciativy, neprůbojná, neumí říkat ne, dětská.

**Přístup ke změně v osobním životě:** Těžce se vyrovnávám se změnami, hlavně s těmi nečekanými a náhlými.

**Přístup ke změně v pracovním životě:** Podobně jako v osobním životě.

### **Pracovitá**

**Charakteristiky:** Umí být pracovitá (5) i líná, přísná (2), vypočítavá, příjemná, spolehlivá, umí si dobře zorganizovat svoji práci, kamarádská, energická, trochu vznětlivá, ale dobrá, milá, pracant s hezkým úsměvem, ráda jí vidím, hodná, ochotná, shánčlivá, „hamty hamty“, náladová, všechno chce jen pro sebe.

**Přístup ke změně v osobním životě:** V osobním životě mi změny moc nevadí, vyrovnávám se s nimi celkem snadno.

**Přístup ke změně v pracovním životě:** Se změnami v pracovním životě se vyrovnávám hůře, protože mám ráda své jisté.

### **Sarkastická**

**Charakteristiky:** Sarkastická (3), náladová (2), pracovitá (2), rejpalka, ráda prosazuje svůj názor, jistota je jistota, společenská, intrikářka, neupřímná, namyšlená, zkušená, někdy vstřícná jindy odměřená, rodinný typ, nevadí mi, nápaditá, organizační, vůdčí, výborná učitelka, naslouchající, smysl pro humor, „pohoda, klídek a tabáček“, občas má dvě tváře, člověk u ní nikdy neví na čem je.

**Přístup ke změně v osobním životě:** Nemám ráda jakékoliv změny. Ale pokud nevyhnutelně přijdou, snažím se, zvládnout je racionálně a s rozumem.

**Přístup ke změně v pracovním životě:** Stejně, jako u změn v osobním životě.

### **Šťouravá**

**Charakteristiky:** Šťouravá (2), pomalá, společenská, přátelská, nemám s ní žádný problém, vždy se dohodneme, zkušená, milá, spolehlivá, korektní, rozvážná, komunikuje, občas se během své činnosti zastaví na "kus řeči", neutrální, hodná, veselá, rejpalka, milá, ale se svým názorem.

**Přístup ke změně v osobním životě:** Nesnáším změny, snažím se jim vyhýbat. Když už jsou, potřebuji podporu blízkých, dlouho mi trvá, než si zvyknu.

**Přístup ke změně v pracovním životě:** Také špatně, nechce se mi pak do práce.

### **Veselá**

**Charakteristiky:** Veselá (3), kreativní (2), pracovitá, nerada se podřizuje, aktivní, společenská, občas má problém s respektováním daných pravidel, příjemná, nějak jsme se „nepotkaly“, trochu sebestředná, milá, otevřená, má tvůrčí schopnosti, osobitý humor, literární nadání, přátelská, upřímná, upovídaná, hlučná, normální, dobrá učitelka, osobitá.

**Přístup ke změně v osobním životě:** Ve svém věku se se změnami vyrovnávám velice dobře, protože pokud změna v mém životě nastane, vím, že tam patří, vždy se dá zvládnout a přinese určitě něco pozitivního.

**Přístup ke změně v pracovním životě:** Stejně jako v osobním životě.

### **Analýza zjištění:**

Během sběru těchto dat mě napadala další témata, která by bylo zajímavé prozkoumat. Obzvláště vztahy mezi pedagogy a provozními pracovníky by vydaly na další výzkum. Už v začátcích výzkumu jsem začala pociťovat, že se moje téma rozšiřuje a doufám, že se mi podaří ho udržet v mezích, aby byla tato práce srozumitelná.

Co se týče přístupu ke změnám, tento výzkum vyvrátil moje přesvědčení z počátku výzkumu, že všechny pracovnice sledované školy změnu nesnáší a těžce se s ní vyrovnávají.

Také téma o změnách by bylo zajímavé prozkoumat samostatně. Přístup respondentek ke změnám byl při mém průzkumu velmi různorodý a padlo i dost příkladů různých přístupů u jednoho člověka. Ve své práci jsem uvedla stručnou charakteristiku přístupu ke změnám, kterou každá respondentka odsouhlasila.

## **5. Okruhy témat výzkumu, otevřené otázky a výsledky výzkumu**

Tato bakalářská práce je případovou studií mateřské školy. Zaměřuje se na vliv změny ředitelky na firemní kulturu mateřské školy a charakter očekávání zaměstnanců od nastupující ředitelky.

Jak jsem uvedla již dříve, pro svůj výzkum jsem si zvolila obecné okruhy témat a ty jsem doplnila otevřenými otázkami, viz příloha 1, kterými jsem se snažila porozumět pohledu respondentek na zkoumaná témata. Protože jsem se chtěla vyhnout špatné nebo subjektivní interpretaci odpovědí, v prvním kroku je uvádím ve formě, jak jsem je od respondentek obdržela. Druhým krokem je důkladná analýza všech získaných dat jelikož můj výzkum se opírá nejen o rozhovory, ale i o pozorování, studium dokumentů, reakce ředitelek, rodičů apod.

Otázky z proběhlých rozhovorů jsou zde uváděny v jednodušší podobě, v rozhovorech s respondentkami byly položeny, občas vysvětleny a doplněny podle reakce dotazovaných.

Pokud se některé odpovědi opakovaly, jsou uvedené na prvních místech a v závorce označeny počtem četnosti.

Vzhledem k tomu, že během výzkumu jsem se ujistila o rozdílných pohledech, přístupech, myšlení a vnímání pedagogických a provozních pracovníků a připadá mi to pro interpretaci odpovědí důležité, dělím odpovědi na pedagogy a provozní pracovníce.

V této kapitole je předložen výzkum a vyhodnocení jednotlivých výzkumných otázek.

V kapitole 6. jsou tyto výsledky hodnoceny komplexně.

### **5.1 Charakteristika symbolů a prvků kultury školy ve sledované organizaci**

Při zkoumání prvků kultury sledované školy a vlivu změny ředitelky na ně, jsem se opírala o teorii systému kultury školy Jaroslava Světlíka, který ve své knize píše, že mezi nehmataelnými a viditelnými prvky kultury školy nejsou žádné výrazné hranice a tyto elementy jsou v neustálé dynamické interakci. Dále uvádí, že podobně není možné udělat jednoznačnou dělicí čáru mezi jednotlivými skupinami symbolů. Například řeč (slovník školy) je zahrnut do verbálních symbolů, ale stejně tak by mohl být zahrnut i do kategorie symbolického jednání, protože je často spojen s určitými projevy chování. U silné kultury školy by měla existovat shoda mezi nehmataelnými komponenty kultury školy a jejími nematerializovanými symboly, což znamená shodu

mezi hodnotami a normami školy a jejich opravdovou manifestací vůči vnějšmu prostředí. (Světlík, 2006, str. 68)<sup>18</sup>

### **5.1.1 Vizuální symboly sledované školy**

Z důvodu dodržení důvěrnosti nemohu vložit obrázek symbolu a použít název sledované školy, ale vedení školy mi povolilo přibližující popis těchto symbolů.

Oficiálním symbolem je panáček, který má stejný název jako sledovaná škola. Je to výtvar bývvalé paní ředitelky, která ho sama vymyslela a nakreslila. Jejím cílem bylo vtělit do něj cíle a zaměření školy. Panáček má místo rukou tužky, znázorňující výtvarné zaměření, místo nohou noty – hudební zaměření, místo knoflíků míče – sportovní zaměření a široký úsměv, jako znak pohody a klidu, které škola svým dětem nabízí. Dalším symbolem je název školy, který je sestaven ze začátečních písmen vět, které charakterizují nabídku sledované školy (příklad I – individuální přístup, Š – šířit pohodu kolem sebe). Tyto dva symboly jsou společně vytištěné na hlavičkovém papíře, vizitkách, obsahuje je web školy, je součástí dárkových předmětů, které děti vyrábějí při výtvarné činnosti apod. Dále jsou navrženy jako venkovní znak, který je vyvěšen na hlavní budově školy. Další uplatnění našly tyto symboly na tričkách pro děti i zaměstnance školy. Všechny pracovnice nosí tato trika při všech akcích pro děti a rodiče pořádané sledovanou školou, děti trička dostávají při odchodu ze školy na různé akce – nejen, že jsou na trička hrdé, ale jako bonus jsou snadno odlišitelné od dětí ostatních mateřských škol, což je při hromadných akcích obrovskou pomocí pro paní učitelky.

Dalším symbolem je kronika, jejíž první zápis byl proveden při slavnostním zahájení otevření sledované školy a pokračuje do dnešních dnů.

#### **Analýza zjištění:**

Z rozhovorů vyplynulo, že všechny pracovnice tyto symboly vnímají. Panáček se dokonce stal jakýmsi symbolem bývalé paní ředitelky, která se mimo jiné stala legendou naší školy, viz závěr práce.

Důležitým zjištěním pro analýzu vlivu změny ředitelky školy na kulturu školy byl fakt, že nová ředitelka oznámila, že nehodlá nyní ani v budoucnu měnit výše uvedené

---

<sup>18</sup> Světlík (2006) str. 68

symboly a že zůstanou zachovány ve své současné podobě a budou nadále využívány ve stejné míře jako dosud.

Viditelnou změnou kultury sledované školy v oblasti vizuálních symbolů, byla výměna vybavení školy, kterou zorganizovala po svém nástupu do funkce nová ředitelka. Týkala se nového nábytku do všech tříd a vybavení zahrady novými herními prvky. Obojí se odrazilo jak v nadšení dětí (hlavně v oblasti využití herních prvků na zahradě), tak v osobních komentářích rodičů, kteří tyto změny vnímají a vítají. Další, kdo pozitivně reagoval na tyto změny, byly pracovnice sledované školy, které se zároveň aktivně podílely na upravení terénu zahrady před instalací herních prvků a pomáhaly při stěhování a montáži nového vybavení do tříd.

### **5.1.2 Verbální symboly sledované školy**

Při rozhovorech reagovala každá z pracovnic sledované školy na otázku **řeči (slovníku)** své školy několika příběhy nebo výrazy, viz níže uvedený příklad.

#### **Z deníku výzkumníka:**

Jedním z příkladů a často zmiňovaným příběhem byla návštěva obávané kontrolní pracovnice ve sledované organizaci, kdy tato kontrolorka zaskočila učitelku na třídě otázkou, jaká ve své třídě učinila opatření proti pedikulóze. Paní učitelka s rozpaky přiznala, že toto slovo slyší poprvé a proto nemůže na otázku adekvátně odpovědět. Jelikož byla při této kontrole přítomna i hospodárka školy, podpořila paní učitelku a přiznala, že ani ona toto slovo nezná. Obě si tedy vyslechly několik nepříjemných výtek od kontrolní pracovnice na téma své ignorace a neznalosti. Posléze jim bylo sděleno, že se jedná o odborný výraz pro výskyt vší dětské. Hospodárka školy tehdy po odchodu kontrolorky obešla všechny zaměstnankyně školy a zjistila, že odborný termín pedikulóza není znám ani jedné z pracovnic školy. Přezdívka Pedikulóza už této konkrétní kontrolní pracovníci zůstala a s touto historkou a přezdívkou jsou pravidelně seznamovány všechny nové pracovnice sledované školy.

#### **Analýza zjištění:**

Při rozhovorech s respondentkami se potvrdil fakt, že každá organizace má svůj specifický jazyk a výrazy, kterými se odlišuje od ostatních organizací. Aspoň o sledované škole to platí.

Dalším často zmiňovaným symbolem byli v rozhovorech tzv. **hrdinové a antihrdinové** sledované školy. Změna ředitelky školy měla vliv i na tuto oblast kultury sledované školy. Do pomyslné síně slávy totiž přibyla první kladná hrdinka. Jedná se o odcházející paní ředitelku. I přesto, že v rozhovorech projevily respondentky směrem k odcházející ředitelce některé výtky, všechny se shodly na tom, že se stává legendou naší školy už jen proto, že vymyslela současný název naší školy a vytvořila její symbol, viz kapitola 5.1.1

### **5.1.3 Symboly chování sledované školy**

Dalším ze zkoumaných symbolů kultury školy byly **rituály, zvyky a ceremoniály** sledované školy. Na toto téma jsem vytvořila následující otevřené otázky. Pokud se v rozhovorech některé odpovědi opakovaly, jsou uvedeny na prvním místě a v závorce je připojen počet četnosti.

#### **Jaké rituály a zvyky se Vám líbí v našem kolektivu?**

##### **Pedagog:**

Společné oslavy narozenin, společné večere, posezení po akcích s rodiči. (2)

Akce pořádané pro rodiče. (2)

Jenom podařené oslavy narozenin!

V kolektivu se moc nezdržuji, každá máme svoji třídu, snad ranní krátké setkávání a krátké popovídání před příchodem dětí.

Předvánoční posezení, porady, karnevaly, besídky.

##### **Provozní pracovnice:**

Žádné. (2)

Společné vánoční večere, oslavy kulatých narozenin v maskách, přání k svátkům a narozeninám, společná posezení po akcích s rodiči.

Celkem se o ně nezajímám, mám dost své práce.

Posezení ve třídách po akcích s rodiči.

Slavení narozenin, večere v restauraci.

#### **Jaké rituály a zvyky se Vám nelíbí v našem kolektivu?**

##### **Pedagog:**



Žádný mi nevadí. (6)

Společné večere v restauračních zařízeních - hůře slyším, tudíž jsem celý večer v izolačním zvukotěsnu a to mě nebaví.

**Provozní pracovnice:**

Přání k narozeninám a svátkům, zbytečně se vyhazují peníze. (4)

Žádný mi nevadí. (2)

**Jaké rituály a zvyky byste ráda přidala do našeho společného kolektivního soužití?**

**Pedagog:**

Žádný nový bych nepřidala. (5)

Myslím si, že každý je tak vytížený, že na více společných aktivit by nebyl čas ani chuť. Více společných akcí.

**Provozní pracovnice:**

Stačí! Už tak lezou do peněz. (3)

Žádný nový mě nenapadá.

Žádné, je to zbytečné.

Na kolektivu mi nezáleží, takže je mi to jedno.

**Analýza zjištění:**

Výše uvedené odpovědi byly první, které respondentky na danou otázku napadly. Během celého výzkumu se vynořovaly další poznámky a informace k tomuto tématu.

U pedagogických pracovnic mimo jiné převažovaly obavy, aby nová ředitelka nezrušila společná posezení po akcích s rodiči, nebo aby nezakázala ranní „potkávání se“ u kávy před příchodem dětí. Jelikož výzkum probíhal před i po výměně ředitelky, nyní je už známým faktem, že nová ředitelka nebude na těchto rituálech nic měnit. Neměnila dokonce ani zvyk, pořádat pedagogické porady každou první středu v měsíci. Jedinou změnou bylo, že je na těchto poradách nově přítomná i hospodárka školy, takže je možné vyřešit i provozní problémy nebo finance přímo při poradě. Tato změna je přijímána pedagogickými pracovnicemi kladně.

Další výzkum v oblasti symbolů chování se týkal **pravidel a řádu školy a procesu výuky**. Toto téma jsem neřešila formou rozhovorů s respondentkami, ale přímo s novou ředitelkou. Proces výuky zůstal zatím beze změn, protože nová paní ředitelka

nastupovala v průběhu školního roku. Určitých změn doznala pravidla a řád školy. Zatím bylo vydáno několik nových směrnic, které upravují různé okruhy povinností všech zaměstnanců sledované školy. Týkají se například dovolených, pracovní doby provozních pracovníků a záznamů jejich pracovní doby, povinnosti doložit potvrzení o návštěvě lékaře apod. I když tato opatření způsobila v začátcích silnou nevoli zejména provozních zaměstnankyň, dnes již systém bez problémů funguje.

#### **5.1.4 Motivace pro výběr povolání a zaměstnavatele**

##### **Proč jste si zvolila právě tuto profesi?**

Tuto otázku jsem původně neplánovala, ale v průběhu rozhovoru vyšlo najevo, že má dost blízkou spojitost se spokojeností v zaměstnání. Právě tato otázka mě již v začátcích rozhovorů přivedla na výše uvedenou myšlenku dělit odpovědi na pedagogy a provozní pracovníky. A opět se tady otvírá další možnost výzkumu – porovnání obou skupin. Jinak cituji většinu odpovědí doslovně, byla by škoda některé odpovědi zobecňovat.

##### **Pedagog:**

Práce s dětmi je smysluplná, obohacuje mě.

Maminka pracovala v mateřské škole, kam jsem za ní často jezdila a měla jsem možnost vidět její práci, která se mně líbila. Od mládí jsem pracovala s dětmi, jezdila na tábory, bavilo mne vymýšlet hry, tvoření, zakládala jsem si sborníky.

Práce je to tvořivá a kreativní, nezná nudu, každý den přináší něco nového. Myslím, že naše práce má smysl. Je to krásná práce, která mě baví, ale je velice náročná nejen fyzicky, ale hlavně psychicky. A tak nevím, jak budu tuto náročnou profesi vykonávat v době, kdy mně dojdou síly a důchod stále nikde. Chudáci děti!!!!!!!!!!

Rodinná tradice. Otec učitel, matka vychovatelka.

Profese učitelky se mi líbila od vstupu do základní školy. Měla jsem velké štěstí na své první učitelké vzory a vzpomínám na ně dodnes.

Díky své paní učitelce z mateřské školy a paní učitelce z 1. třídy.

Baví mě práce s dětmi. Odmala jsem se ráda starala o druhé děti. V dospělosti láska k dětem zůstala a předurčila směr mé celoživotní práce.

##### **Provozní pracovnice:**

Jsem vyučená v oboru. (3)

Vystudovala jsem ekonomickou školu a po jejím absolvování byla přesvědčená, že NIKDY nebudu dělat účetní. Práce účetní ve školce je kompromisem mezi vystudovaným oborem a touhou pracovat s dětmi.

Vyhovovala mi pracovní doba.

Jinou práci jsem nesehnala.

### **Analýza zjištění:**

V této otázce ukázal výzkum hlavně propastný rozdíl mezi přístupem k volbě profese mezi pedagogy a provozními zaměstnanci. Rozdíl je určitě v tom, že provozní pracovníce, která splňuje vzdělání pro svou práci, může být vyučena i v jiném oboru (uklízečky) nebo může vařit v kterékoliv jiné instituci (kuchařky). Nejsou tedy vázány na školství.

Co se týče pedagogů, většina učitelek v rozhovorech připojila zmínku o tom, co jiného by teď dělaly, když jejich vzdělání je tolik specifické. Zároveň jsem až na jeden případ nezaznamenala nechuť ke své profesi, zahořklost nebo chuť profesi změnit. Často padla zmínka o finančním ohodnocení. V této souvislosti je ve sledované škole oblíbená průpovídka, že „Dělat učitelku v mateřské škole je drahý koníček, který dotuje manžel“.

### **Proč jste si jako svého zaměstnavatele zvolila právě tuto MŠ?**

#### **Pedagog:**

Školka mi byla doporučena známou.

Náhoda. Po ukončení mateřské dovolené jsem pracovala pouze na 1/2 úvazku a hledala MŠ, kde mne zaměstnají na plný úvazek. Tip a telefon jsem dostala od známé na ČSSP, kde se paní ředitelka zmínila, že hledá učitelku.

MŠ se nachází blízko mého bydliště. Super. Úspora času i peněz.

Náhoda - od zaměstnavatele jsem dostala nabídku.

Tato MŠ je nejblíže mého bydliště a po přestěhování do Prahy jsem neměla žádné kontakty ani doporučení na jiné MŠ.

Ukončila jsem pracovní poměr v soukromé MŠ, po prohlédnutí několika MŠ mi "lidsky voněla" nejvíce tato.

Líbilo se mi přijetí a prostředí.

#### **Provozní pracovníce:**

Bylo tady volné místo, mám to blízko domů. (4)

Po mateřské dovolené mi zavolala paní ředitelka, která zjistila moji profesi z přihlášky mého dítěte do této mateřské školy.

Volné místo po mateřské.

### **Analýza zjištění:**

Tato otázka mi při přípravě výzkumu připadala důležitá pro sledované téma. Nakonec se ukázalo, že odpovědi mnoho o zájmu dělat právě ve sledované mateřské škole nevypovídají. Výjimkou jsou jen některé pedagožky, které nastoupily až za vedení bývalé paní ředitelky.

Jinak v této otázce převažují odpovědi preferující blízkost práce od domova. Časová úspora byla zmíněna ve všech rozhovorech, úspora peněz za jízdné MHD je příjemným bonusem k platu.

## **5.2 Otázky týkající se změny vedení a sdělení vzájemných očekávání**

Při přípravě na tuto část rozhovorů jsem se inspirovala knihou Vedení lidí a koučování v každodenní praxi od autorů Haberleitnerové, Deistlerové a Ungvariho<sup>19</sup>, kteří se ve své knize mimo jiné zabývají změnou a očekáváními, na jejichž výzkumu na sledované škole jsem postavila svoji bakalářskou práci.

Další kniha, která mi pomohla, určit směr analýzy získaných dat, byla School Leadership & Administration: Important Concepts, Case Studies & Simulations od autorů Gortona, Alstonové a Snowdenové.<sup>20</sup>, kde se o očekáváních (expectations) jako součásti kultury školy píše.

### **5.2.1 Vztahy**

Myslím, že o jisté nevraživosti mezi pedagogy a provozními se mluví poměrně často. Jako jeden názor za všechny bych citovala Černého (2000, str. 17): „*Netvrdím, že to nemůže být jinak, ale osobně jsem se dosud neseťkal se školou, v níž by panovaly idylické vztahy mezi učiteli a ostatními zaměstnanci. To je dáno jak zcela odlišnou náplní práce včetně rozvržení pracovní doby, tak někdy téměř protichůdnými zájmy*

---

<sup>19</sup> HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi : Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009, ISBN 978-80-247-2654-0

<sup>20</sup> GORTON, R., ALSTON, J. A., SNOWDEN, P. *School Leadership & Administration: Important Concepts, Case Studies & Simulations*. Boston : McGraw-Hill, 2007, ISBN 978-0-07-301030-4

*(paní uklízečka už by chtěla mít uklizeno, zatímco paní učitelka si ve třídě ještě potřebuje připravit náročnou aktivitu na zítřek...). Přesto je nutné, aby i nepedagogičtí zaměstnanci přijali za své vize a cíle školy, neboť i oni se nezanedbatelnou měrou podílejí na jejich splnění. Ostatně, jaké jsou u vás vztahy mezi druhým stupněm, prvním stupněm a školní družinou? Skvělé? Gratuluji!“<sup>21</sup>*

**Z deníku výzkumníka:**

Tato část rozhovorů byla v některých případech velmi napjatá. Některé rozhovory jsem dokonce musela přeložit na jiný den, podle nálady respondentky. Někdy jsem sloužila jako hromosvod nebo usmířovač, takže místo plánovaného rozhovoru jsem řešila osobní spory.

**Jak byste popsala osobní a pracovní vztahy v našem kolektivu?**

**Pedagog:**

Velmi dobré.

Osobní vztahy: přátelské. Pracovní vztahy: korektní, důvěra.

Mám dobré pracovní i osobní vztahy se všemi kolegyněmi. Samozřejmě s některými lepší. Některým se trochu vyhnu, ale po pracovní stránce se domluví se všemi.

Osobní a pracovní vztahy jsou korektní, vycházíme si vstříc a snažíme si vzájemně pomáhat lidsky i profesně.

Chodím sem ráda.

Myslím, že dobré.

Osobní velmi dobré, ještě pořad dokážeme společně vypít pár lahví vína bez konfliktů v dobré pohodě a to o něčem svědčí. Pracovní - někdy mi lezou všichni na nervy, ale to je snad normální, ne?

**Provozní pracovnice:**

Někdy normální, někdy napínavé.

Pohoda, klid a při problémech se dá domluvit

Jsem pracovním přetížená, neohodnocená, učitelky se nad námi povyšují.

Nejsme moc stmelený kolektiv, vyskytují se u nás spíš skupinky, ale to je také dobrou, nic nemá řád, každý si hledí jen svého.

---

<sup>21</sup> ČERNÝ (2000) str. 17

Ne moc dobré, učitelky nás přehlížejí, mají samé výhody.

Mezi námi na "nižších pozicích" jsou vztahy přátelské, ale učitelky se nad nás vyvyšují.

### **Máte pocit, že změna ředitelky měla vliv na naše mezilidské vztahy na pracovišti?**

#### **Pedagog:**

Z provozních je nyní cítit nevraživost vůči nám – pedagogům i vůči ředitelce. Vůbec jí nechtějí uznávat a bojkotují všechna její nařízení. (2)

Myslím si, že jsme dříve měly větší jistotu ve vedení a možná se tato nejistota odrazila i v našich vztazích.

Ano, velký vliv. Mezilidské vztahy se změnily, především u provozních pracovníků, po kterých nová ředitelka požaduje dodržování pracovní doby a určených pravidel.

Moje vztahy se s ostatními spolupracovníci nezměnily, jsou stále dobré. Ale určité napětí v MŠ cítím.

Ano. Ze začátku. Kolektiv se rozdělil na dvě části pro a proti. Trochu se bojkotovalo.

Ano, ale mluvit o tom nechci.

#### **Provozní pracovníci:**

Ano. Velké problémy měly provozní pracovníci s přijetím nových opatření a dodržováním pracovní doby. Oblíbenkyně bývalé paní ředitelky se automaticky stavěly a staví proti všem rozhodnutím nové paní ředitelky. Nespokojené provozní i pedagogické pracovníci vytvářejí neuvěřitelné a zbytečné dusno. Mně dokonce – jako své nadřízené – vyčítají provozní pracovníci, že jsem se „přiklonila“ na stranu vedení. Odmítají uznat, že jen odmítám akceptovat jejich hysterické výpady proti nové ředitelce.

Já se moc o lidi nezajímám, tak si myslím, že jsou stejné.

Ano, pohoda je pryč a často je tu cítit pěkné napětí.

Ano, víc mě zlobí, že paní učitelky mají takové výhody. Krátkou pracovní dobu, mnohem více peněz. My, po změně vedení, už nemáme výhody žádné.

Ano, mám pocit, že se nad nás učitelky ještě více povyšují, protože nová ředitelka je jejich bývalá kolegyně a neomezuje je v tom.

#### **Z deníku výzkumníka**

Vztahy a nálady se měnily také v průběhu změny vedení. Na začátku výzkumu jsme začínaly u vcelku dobrých a vyvážených vztahů, což potvrdily rozhovory. Největší

propad jsem zaznamenala v měsíci říjnu 2011, kdy si ředitelky předávaly funkci. Listopad a prosinec téhož roku (tedy dva měsíce po změně) patřily k nejmypjatějším. Změnu neunesly dvě učitelky a čtyři provozní pracovníce. Tedy skoro polovina všech zaměstnankyň. Z tohoto období mám postřehy v deníku výzkumníka hlavně z pozorování, protože rozhovor s těmito pracovníci nepřicházel v úvahu a jednaly jsme spolu pouze z pozice mé funkce. Tady vidím možné úskalí případové studie, pokud je výzkumník zároveň pracovníkem sledované organizace. Nyní, půl roku po změně se situace začíná stabilizovat.

Na tomto místě bude třeba osvětlit důvody, které výše zmiňovanou polovinu pracovníků tak vyvedly z míry. Začnu u provozních pracovníků. V devadesátých letech zavedla tehdejší ředitelka jakousi „úlevu“ pro provozní pracovníce týkající se jejich pracovní doby. Z důvodu důvěrnosti se nechci pouštět do podrobností, nicméně tuto „úlevu“ tolerovala i bývalá paní ředitelka po celou dobu svého setrvání ve funkci. Pochopitelně byla tato úleva trnem v oku pro všechny ostatní pracovníce školy, které musely svoji pracovní dobu dodržovat. Jasnou vizí nové ředitelky, se kterou se rozhodně netajila ještě před svým nástupem do funkce, bylo „narovnat“ tento stav tak, aby pracovníci, kterých se tato úleva týkala, začaly po jejím nástupu do funkce dodržovat pracovní dobu v plném rozsahu tak, jak měly ve svých pracovních smlouvách. I když tato situace možná vyznívá pro nezasvěcené poněkud paradoxně, způsobila boj provozních pracovníků o svoji úlevu a to v takovém rozsahu a podobě, že to velmi ovlivnilo nejen atmosféru, ale i klima sledované MŠ na velmi dlouhou dobu, což se samozřejmě projevilo i v rozhovorech.

Další kapitolou byly dvě učitelky, které jsou ostatními učitelkami označovány za „oblíbenkyně“ bývalé paní ředitelky, které prostě odmítaly a odmítají uznat novou ředitelku v její funkci.

Přesto, že jsem u většiny jednání paní ředitelky přítomna a musím uznat, že je ve svém jednání korektní, klidná a svoje požadavky sděluje jasnou formou, není touto nespokojenou skupinou akceptována. Naopak druhá polovina pracovníků, kvituje její snahu o změny s povděkem.

...Dnes mi Kamarádká odmítla poskytnout rozhovor na téma vztahů na našem pracovišti. Doslovně řekla: „Když Ti zrovna v tuhle chvíli řeknu, co si myslím o našich vztazích, na hodinu mě vyhodíš!“

### **Analýza zjištění:**

Vztahy jsou řadou teoretiků zmiňovány mezi nejdůležitějšími prvky kultury školy. Tento fakt můj výzkum potvrdil. Říká se, že změna chce čas, a v případě vyrovnání se se změnou ředitelky na sledované škole to podle výsledků výzkumu platí. Vztahy mezi pracovníci sledované školy prošly během ročního výzkumu velkým vývojem, bohužel ne vždy v pozitivním slova smyslu. Velký rozpor nastal mezi provozními pracovníci a novou ředitelkou, kdy byly provozní pracovníce „nuceny“ dodržovat nová pravidla, která nastupující ředitelka nastolila. Dalším problémem bylo rozdělení pedagogických pracovníků na dvě skupiny, z nichž jedna odmítala uznat novou ředitelku ve funkci a znepríjemňovala tím život všech pracovníků sledované školy.

### **5.2.2 Pocity**

Odborná literatura běžně hovoří o tom, že lidé obvykle vnímají pracovní změnu jako určité ohrožení svého postavení. Důvodů bývá více, například neochota pracovníků měnit zaběhnutý systém, obava z narušení vzájemných vazeb, strach z neznámého nebo ze ztráty různých osobních výhod, což se potvrdilo i ve sledované organizaci.

### **Jaké byly Vaše pocity, když jste se dozvěděla o odchodu paní ředitelky do důchodu?**

#### **Pedagog:**

Velmi nepříjemné. Bývalá paní ředitelka byla velmi oblíbená pro svou bezkonfliktní povahu, věděly jsme všechny, co od nás očekává, a my věděly, co očekávat od ní. Nepřeháněla vstřícnost k rodičům, její vedení mělo jasná pravidla. Proto jsem se hrozila jejího odchodu.

Jelikož paní ředitelka mluvila o odchodu několik let, tyto pocity se střídaly od smutku po přijetí dané skutečnosti, kdy se stává vedoucí pracovník spíše brzdou.

Smutek, obavy.

Neutrální, protože už v době nástupu na toto pracoviště, jsem byla informována paní ředitelkou o jejím plánovaném odchodu do předčasného důchodu.

Paní ředitelka se chystala do důchodu poměrně delší čas, i přesto jsem byla smutná a cítila jsem se opuštěně.



Nejprve mi to nedocházelo, hrozila tím dlouho, když mi to došlo, bylo pozdě. Pocity? Černá, šedá, černá, šedá (temno).

**Provozní pracovnice:**

Strašné, bála jsem se novot. (2)

Nejdříve strach, pak vztek, že odchází do předčasného důchodu (když ještě nemusí, proč nepočká na odchod do řádného důchodu), naprosté odmítnutí faktu, že odchází, poté smíření a jelikož mi tím přibylo hodně práce tak stres.

Moc mě to mrzelo, nechtěla jsem, aby odešla, deprimující bylo, že to nejde změnit.

Strach, bývalá paní ředitelka byla úžasná.

Neměla jsem z toho radost, protože pro mě přišly nepříjemné změny.

**Popište prosím vaše pocity, které provázely celý proces výměny ředitelek.**

**Pedagog:**

Stres. (3)

Nejistota z budoucnosti, nezáměr o naše pocity.

Obavy. Nemám ráda změny.

Neutrální, beru to jako fakt.

Pocit nejistoty, který se během času vytratil, když jsem zjistila, že přístup nové paní ředitelky je podstatně lepší, než jsem čekala.

**Provozní pracovnice:**

Nechuť chodit do práce. (2)

Strach, vztek, obavy, stres a těšení se na konec procesu.

Nemám ráda změny, na bývalou ředitelku jsem byla zvyklá, věděla jsem, co od ní můžu čekat. Pak jsem se bála, co si nová ředitelka bude vymýšlet za novoty

Strach, chaos, nejistota, rozčarování.

Nejistota a zároveň lehký vztek.

**Z deníku výzkumníka:**

Výše uvedené pocity a postřehy, rozdělené do dvou otázek, pro mě nebyly žádným překvapením vzhledem ke znalosti prostředí i vzhledem k tomu, že naprosto korespondují s mými osobními pocity. Za léta studia managementu mám i vcelku ucelenou představu o průběhu a reakci na změny. Byla jsem zvědavá, jestli to, co

se učím nebo objevuji v literatuře, bude odpovídat skutečným pocitům odhalených na sledované škole.

### **Analýza zjištění:**

Proces změny bývá popisován jako určitý vývoj: odmítnutí, obrana, rezignace, adaptace a nakonec přijetí. Tyto fáze mohou samozřejmě u různých účastníků změny probíhat jinak a mohou být i jinak dlouhé. Při mém výzkumu se potvrdilo, že těmito fázemi opravdu prošlo zhruba 80% pracovníků. Zbýlých 20% do organizace nastupovalo s vědomím, že se tato změna uskuteční, takže i vzhledem ke kratšímu kontaktu s bývalou ředitelkou pro ně změna nebyla tak náročná.

### **5.2.3 Očekávání**

Podle autorů Gortona, Alstonové a Snowdenové (2007, str. 151) jsou očekávání v kultuře školy normy aplikované v konkrétních situacích. Ačkoliv je pro ředitele důležité uvědomit si očekávání ostatních jakou součást porozumění kultuře školy, musí také posoudit podstatu těchto očekávání předtím, než se rozhodne efektivně je využít.<sup>22</sup>

### **Očekáváte od změny ředitelky něco pozitivního?**

#### **Pedagog:**

Ne! (2)

Nová energie, nové nápady, realizace problémů, které léta stagnovaly a neřešily se.

Že bude pokračovat v práci bývalé paní ředitelky, aby nám zůstalo dobré jméno, které jsme si vybudovaly.

Rychlejší - pružnější reakce na problémy v chodu MŠ.

Svou rozhodností a chováním zvýší prestiž postavení učitelek před rodičovskou veřejností.

Při změně čehokoliv a kohokoliv dochází ke změnám pozitivním i negativním. Obě změny nastanou při konkrétních situacích.

#### **Provozní pracovnice:**

Nevím, co bych očekávat měla. (2)

Novou energii, chuť pracovat, nastavit jasná pravidla, důslednost.

---

<sup>22</sup> GORTON, R., ALSTON, J. A., SNOWDEN, P. (2007) str. 151

Modernizování školky, ale myslím si, že kuchyň se moc zlepšovat nebude.

Nevím, chce vše dělat jinak, než na co jsme byly zvyklé.

Pozitivních nadějí už jsem se vzdala.

### **Splnila změna ředitelky Vaše pozitivní očekávání? Jak?**

#### **Pedagog:**

Ano, provedením změn, svým chováním. (4)

Ano, organizační schopnosti nové ředitelky jsou dobré. (2)

Ano. Pracuje se mi dobře, do práce se těším a nemám pocit nepřátelského prostředí.

#### **Provozní pracovnice:**

Neměla jsem žádná pozitivní očekávání. (4)

Paní ředitelka má spoustu energie a je férová a přístupná.

Oceňuji důvěru paní ředitelky v mou práci a to, že mě povýšila.

### **Očekáváte od změny ředitelky něco negativního?**

#### **Pedagog:**

Všechno. (2)

Velké a rychlé změny ve všem!

Necítím v nové ředitelce oporu, preferuje manažerský styl vedení, hodně věcí chce měnit.

Neochotu některých pracovníků přijmout změnu ředitelky a jejích požadavků.

Nová ředitelka nebude většinu svých rozhodnutí konzultovat s kolektivem MŠ.

Ukvapená rozhodnutí, nekompromisnost.

#### **Provozní pracovnice:**

Bude chtít víc práce! (3)

Vzhledem k její nezkušenosti a nepředání informací a zkušeností bývalou ředitelkou, mi přibude více práce při jejím úvodu do funkce.

Budeme muset být v práci celých osm hodin. Dříve jsme se mohly v dřívějších odchodech z práce střídat. Bylo to spravedlivé, za tak málo peněz jsme měly alespoň tuto výhodu.

Navýšení zbytečných požadavků, nedocení našich kvalit.

## **Splnila změna ředitelky vaše negativní očekávání? Jak?**

### **Pedagog:**

Žádná negativní očekávání jsem neměla.

Ano, raději jsem pracovala pod bývalou ředitelkou.

Ano, tušila jsem, že bude docházet k velkým změnám.

Ne, očekávala jsem od nové ředitelky nereálné požadavky a to se taky splnilo.

Rozhodování je v některých případech autoritativní.

Ne. Naopak, mile mě svými přístupem a chováním překvapila. Bála jsem se, že bude „poroučivá“ a to se nesplnilo.

Ano, měla jsem pravdu. Je arogantní a o všem rozhoduje sama.

### **Provozní pracovnice:**

Bála jsem se změn a změny se uskutečňují. (2)

Bohužel ano, přibyla mi práce.

Ano. Pohodová nálada ve školce je pryč, jeden druhého hlídá.

Ano, nemá k nepedagogickým pracovníkům takové pochopení, jaké měla ředitelka minulá.

Ano a dokonce je předčila. Vzala nám všechny výhody a chce jen práci. Jako lidé ji nezajímáme.

### **Analýza zjištění:**

*„Náš postoj k ostatním ve velké míře ovlivňuje jejich chování. Pokud očekáváme, že někdo bude úspěšný, věříme mu tedy, příznivě se to odráží v jeho šanci na úspěch. Pokud někomu věříme málo, přispíváme k jeho neúspěchu nezávisle na tom, zda svůj postoj verbalizujeme či nikoli.“<sup>23</sup>*

Výsledky mého výzkumu přesně potvrzují tuto teorii a to v obou směrech. Pracovnice pociťovaly v průběhu změny vedení velké obavy z přístupu nové ředitelky, z její autoritativnosti, dominantního stylu vedení a automaticky se stavěly do obranných pozic ještě před opravdovým uskutečněním těchto rozhodnutí. Naopak nová ředitelka očekávala silný odpor ke všem svým nařízením a plánovaným změnám, a proto byla ve svém rozhodování dominantnější a přísnější, než bylo potřeba a než původně

---

<sup>23</sup> HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. (2009) str. 56

zamýšlela. Takže výsledkem těchto oboustranných očekávání byly zbytečné konflikty a napětí mezi pracovníci sledované školy a jejich novou ředitelkou.

#### **5.2.4 Komunikace – alfa a omega úspěšné změny**

Změny obvykle doprovází problémy a nedorozumění. Nejlepší obranou proti tomuto nebezpečí je na změnu se připravit. Jedním z nejdůležitějších opatření, které může zmírnit negativní dopady změny na kulturu školy a přijetí změny podpořit je aktivní a otevřená komunikace. I přes to, že je tento fakt notoricky známý, daří se nám ho dodržovat?

#### **Měla jste při procesu výměny ředitelek dostatek informací?**

##### **Pedagog:**

Jednoznačné ano od všech pedagogických pracovníků. (7)

##### **Provozní pracovníci:**

Ne, nikdo se se mnou o tom nebavil. (3)

Naprostě ne!! Chyběly mi informace o přesném datu odchodu bývalé a datu nástupu budoucí ředitelky, nevěděla jsem, kdo mi podepíše uzávěrku a jak se bude řešit podepisování dokumentů, když se ředitelka rozhodla odejít v průběhu měsíce září a nová ředitelka byla oficiálně ve funkci až od října.

Ne a ani mě to nezajímalo, na mně stejně nezáleží.

Celkem ano, paní hospodárka se snažila nám mnoho věcí vysvětlit.

##### **Analýza zjištění:**

I přesto, že většina respondentek v této otázce odpověděla kladně, v průběhu výzkumu se u všech pracovníků sledované školy objevil názor, že informací nebylo dost, nebo že jim chyběla nějaká konkrétní informace. Zajímavým srovnáním je fakt, že i když pedagogové a provozní pracovníci dostávaly stejné informace, jejich odpovědi na otázku se významně liší. Zatímco pedagogické pracovníce odpovídaly kladně, provozní pracovníci měly po celou dobu výměny ředitelky pocit, že jim byly informace odepřeny.

#### **5.2.5 Průběh procesu výměny ředitelek**

### **S čím jste byla spokojená při procesu výměny ředitelek?**

#### **Pedagog:**

Snad, že se obě slušně domluvily a své problémy netahaly do kolektivu, nezatěžovaly nás s nimi.

Se zájmem zřizovatele – návštěvou vedoucího školského odboru naší městské části, který si na nás vyhradil čas a upřímně chtěl vědět, jestli tuto konkrétní ředitelku přijmeme a podpoříme jí!

Ochotu bývalé paní ředitelky předat zkušenosti.

Nic jsem neočekávala a tak jsem nebyla ani spokojená ani nespokojená.

Pro mě byla výzva být s novou paní ředitelkou na třídě, jsem v práci velmi spokojená a náš vztah hodnotím kladně. Chování nové paní ředitelky mě mile překvapilo.

Nechtěla jsem, aby se měnila, takže s ničím.

Chod provozu školky nebyl narušen, věci, které fungovaly, se neztratily, jak se děje na jiných pracovištích.

#### **Provozní pracovnice:**

S ničím. (3)

Bylo mi to jedno. (2)

Zájem MČ - návštěva vedoucího odboru školství přímo u nás a jeho zájem o náš názor.

#### **Z deníku výzkumníka:**

Osobní návštěva vedoucího školského odboru naší městské části překvapila všechny pracovnice sledované školy i obě ředitelky. Nejbližší kontakt většiny respondentek s ním proběhl na zahradě školy při akci pořádané pro děti a rodiče, takže to, že se osobně zajímá o náš názor, bylo zajímavým zjištěním. Ve všech rozhovorech zmínka o této návštěvě proběhla.

### **Co Vám vadilo při procesu výměny ředitelek?**

#### **Pedagog:**

Vše probíhalo v pohodě. (3)

Chaos, nejistota z budoucnosti.

Narychlo předávaný majetek, časová nemožnost řádné kontroly, určitá hysterie kvůli odchodu bývalé paní ředitelky, nástup nové ředitelky do funkce v říjnu, ne v září.

Nic. Jenom si myslím, že by bylo vhodnější předat funkci k začátku školního roku tedy k 1. 9. a ne až v říjnu.

Bylo to moc rychlý, žádný mezičas na oddych.

**Provozní pracovnice:**

Změny, které přišly - změna pracovní doby. (3)

Zmatek v termínech, kdy měla ředitelka odejít a to, že už hodně dlouho před odchodem nechtěla nic řešit. Podcenila syndrom vyhoření.

Cítila jsem nejistotu a napětí, nevěděla jsem, kdo je vlastně vedoucí.

Nevěděla jsem, kdo vlastně rozhoduje, byla dusná atmosféra.

**Co byste ocenila při procesu výměny ředitelek?**

**Pedagog:**

Více informací, co se právě teď děje, jaký to má a bude mít vliv na nás. (3)

Nic nového mě nenapadá. (2)

Reálný pohled na odchod bývalé paní ředitelky – méně hysterie od některých kolegyně.

Na to už jsem odpověděla. Čas.

**Provozní pracovnice:**

Kdyby vše zůstalo, tak jak bylo. (3)

Přesné informace o termínech odchodu a větší snahu odcházející ředitelky předat nastávající ředitelce zkušenosti a informace. Také bych ocenila větší zájem odcházející ředitelky o pocity pracovníků školky a taky to, kdyby pracovala v plném nasazení až do konce.

Aby se určila jasnější pravidla

Celkově mě tato doba rozčilovala, připadala jsem si ostrčená, chtěla bych více vědět o tom, co se právě děje.

**Překvapilo vás něco při procesu výměny ředitelek? Pokud ano, co?**

**Pedagog:**

Že vedení dvou ředitelek trvalo tak dlouho. (2)

Že bývalá ředitelka nepředala funkci během prázdnin a byla ve funkci ještě v září, tudíž rozhodovala o věcech na další školní rok. (2)

Zájem vedoucího školského úřadu o náš názor na novou ředitelku.

Vzhledem k dostatku informací mě nic nepřekvapilo.

Rychlost.

**Provozní pracovnice:**

Přesně takhle jsem to čekala! (2)

Chování bývalé paní ředitelky, která už několik měsíců před odchodem ztratila zájem o chod školky. Změna chování provozních pracovníků a některých pedagogů – naprosté odmítání nové ředitelky.

Mě už nemůže nic překvapit.

Že to tak dlouho trvalo.

Chování nové paní ředitelky, které bylo již v prvních dnech velmi suverénní.

**Z deníku výzkumníka:**

V těchto otázkách jsem při rozhovorech zaznamenala určité zklamání z chování odcházející ředitelky. Většina respondentek odmítla akceptovat její radost z odchodu na odpočinek. Nejčastější reakce na její jednání v posledních týdnech byla: „Tohle není ona!“

**Analýza zjištění:**

Často zmiňovaným faktem v průběhu rozhovorů i při osobní komunikaci v průběhu změny, bylo dlouhodobější nahromadění problémů, které nastalo kvůli neochotě odcházející paní ředitelky řešit něco před svým odchodem nebo naopak důležitá rozhodnutí na poslední chvíli, která by spíše příslušela nové ředitelce. Tyto skutečnosti pracovnice znejistovaly a způsobovaly určité těžkosti. Většinu respondentek zaskočil fakt, že odcházející ředitelka nepředala funkci v létě a nenechala novou ředitelku začít nový školní rok.

### **5.3 Komparace ředitelek**

Nebyla jsem si jistá, zda mám charakteristiky ředitelek do zprávy o výzkumu zařadit. Ale pro dokreslení výzkumu na sledované škole mi tyto charakteristiky připadají důležité.

Pro lepší orientaci v textu označuji obě ředitelky jako **Bývalou** (i když část období výzkumu ještě byla ve funkci) a **Budoucí** (i když nastoupila do funkce ještě během výzkumu).



### **5.3.1 Osobní charakteristiky ředitelek**

Pro zjištění osobních charakteristik ředitelek jsem použila metodu jako v kapitole 4.3, viz příloha 2.

#### **Bývalá**

##### **Přátelská**

Přátelská (3), náladová (2), nedůsledná (2), lehce manipulovatelná, flegmatická, společenská, byla nejen výborná učitelka, ale i ředitelka, kamarádká, inteligentní, hodná, zkušená, obětavá, korektní, PANÍ ředitelka s přirozenou autoritou, legenda, ustupující, ochotná, milá, spolehlivá, vycházela nám vstříc.

#### **Budoucí**

##### **Energická**

Energická (3), povýšená (3), ctižádostivá (2), dáma, maloměšťáčka, povrchní, jemná, příjemná, pracovitá ve svém zájmu, má dobré organizační schopnosti, cílevědomá, ale laskavá, "Liz Taylor" MŠ, sebevědomá, přímou cestou jednající žena, která "to své" vždy "dominantní komunikací" přidá na svou hromádku, společenská, veselá, vůdčí, milá, dominantní, nadřazená, náladová, chytrá nebo vypočítavá?, občas přísná, ale ví, co dělá, namyšlená, snaží se být perfekcionistka i když jí to ne vždy vyjde.

##### **Analýza zjištění:**

Už na první pohled je zřejmý rozdíl v osobnostech ředitelek. Nekomentuji, které vlastnosti jsou pro ředitelku MŠ „lepší“ nebo „horší“. Ostatně pro a proti zhodnotí respondentky v dalších otázkách.

### **5.3.2 Klady a zápory ředitelek**

#### **Čeho jste si cenila na odcházející ředitelce?**

##### **Pedagog:**

Jistoty, kterou jsem pod jejím vedením měla.

Nadhled, velkorysost, humor, lidskost, spravedlnost.

Byla inteligentní, přátelská, snažila se každému pomoci, jak všem zaměstnankyním, tak rodičům.

Dávala prostor pro seberealizaci. Problémy řešila s celým kolektivem. Byla dobrý diplomat a tak zvládala i jednání na úřadech. V době jejího vedení získala škola velice dobré jméno a většina z nás chodila do práce ráda a bez obav.

Byla hodná a milá.

Myslím, že se snažila být k nám spravedlivá, laskavá a nejednala s námi z pozice nadřazené, ale sobě rovné.

Jejího přístupu k zaměstnancům, toho jak jednala s rodiči, demokratického jednání s učitelkami, dala nám prostor se samostatně rozhodnout, prostě všeho.

**Provozní pracovnice:**

Lidskost, přímost, jednání s lidmi, autorita. (2)

Pohodová, klidná, férová.

Umožňovala nám malé výhody - chodit střídavě dřív domů!

Pohody, jistoty, zkušeností.

Nechala nás dýchat.

**Čeho si nejvíce ceníte na novém ředitelce?**

**Pedagog:**

Umí jasně předložit své požadavky.

Odvahu realizovat změny, trvání na dodržování pracovní doby provozních zaměstnanců, rychlá schopnost uvést dokumentaci do pořádku.

Organizační schopnosti.

Profesionalitu, snahu o nastolení jasných pravidel chodu MŠ.

Zájem o svou práci, zodpovědnost a laskavé jednání.

Ví, co chce, jde přímou cestou, nahlas.

Mladá, kreativní, dokáže povzbudit k práci, ochotná, komunikativní, upřímná, cílevědomá.

**Provozní pracovnice:**

Ničeho. (2)

Energie a chuti pracovat, důslednosti a nastolení jasných a přehledných pravidel.

Umí jednat s lidmi, stojí si za svým rozhodnutím.

Má vkus.

Reprezentuje svým zjevem.

### **Co Vám vadí na odcházející ředitelce?**

#### **Pedagog:**

Náladovost. (2)

Podléhání vlivu úzkého okruhu pracovníků, nedůslednost.

Nic moc mě nenapadá, možná to, že se hodně vrací ve vzpomínkách do minulosti a neřeší přítomnost.

Protěžování některých zaměstnanců, nevěle prosadit zákaz kouření v areálu MŠ.

Docela dlouho už problémy odsouvala a nebyla důsledná při jejich řešení. Kolektiv, ač toho mohl využít, myslím i přesto pracoval stoprocentně.

Všechno bylo skvělé!

#### **Provozní pracovníce:**

Nic. (3)

Nechť řeší problémy, snadná manipulovatelnost „vyvolenými“.

Nic, myslím, že nás dokázala ocenit.

### **Co Vám vadí na nové ředitelce?**

#### **Pedagog:**

Malá ráznost při určitém nevhodném chování pracovníků, měla by mít větší autoritu. (3)

Teprve ji v nové funkci poznávám.

Autoritativnost.

Její moderní přístup, neustálé novoty.

To, že nám nedá prostor na samostatné rozhodnutí, o ničem s námi nediskutuje, prostě tak to řekla a tak to bude. Sakra rozdíl oproti přístupu minulé ředitelky. Dál se radši nebudu vyjadřovat.

#### **Provozní pracovníce:**

Pořád chce něco měnit. (2)

Malá zkušenost s prací na počítači.

Chová se povýšeně, křičí často ve třídě, nezdraví, chodí v botách po vytřené podlaze.

Chce moc změn.

Povýšenost, přehnané chování.

#### **Analýza zjištění:**

Velkým problémem, který i Bývalá přiznávala, byl její syndrom vyhoření. Bývalá se o svém odchodu do předčasného důchodu rozhodovala několik let, a jak sama přiznává, měla odejít dříve. Naprosto vyčerpala svojí energii a chuť do práce, neměla chuť ani sílu řešit problémy a jejím častým úslovím v poslední době bylo: „Ať už si to řeší Budoucí.“ Problémem byl i styl předávání funkce, zmatek v termínech odchodu, který Bývalá neustále měnila i to, že neuvedla Budoucí do funkce na začátku školního roku, ale až měsíc po jeho začátku, což značně zkomplikovalo rozhodování a čímž Budoucí její nástup do funkce ztížila.

Budoucí měla naopak velkou snahu a chuť všechny problémy vyřešit okamžitě a provést zamýšlené změny bez ohledu na stávající zvyky a atmosféru způsobenou změnou vedení, což se neblaze projevilo ve vztazích mezi respondentkami sledované školy a na několik měsíců tento přístup negativně poznamenal kulturu sledované školy.

#### **5.4 Zevnitř nebo zvenku?**

Tuto otázku jsem ke svému výzkumu připojila jako poslední. Po analýze všech dat mě osobně zajímalo, jestli by se respondentky ve chvíli, kdy už změna proběhla a znají základní dopady této změny na sledovanou školu i na sebe, přiklonily k možnosti příchodu ředitelky, která by přišla zvenku, nebo zůstaly u volby ředitelky z řad učitelek sledované školy.

#### **Byla byste radši, kdyby nastávající ředitelka byla z řad pracovníků naší MŠ nebo kdyby přišla zvenku? Proč?**

##### **Pedagog:**

Nejsem si jistá, žádná změna pro mě není přínosná, mám ráda klid a jistotu, zaběhlé zvyky.

Nevím. Ředitelka z MŠ má výhodu znalosti lidí, pracoviště. Ředitelka zvenku má výhodu, že její rozhodnutí a změny přijme kolektiv snadněji, vztahy nejsou zatíženy minulostí.

Z řad pracovníků MŠ. Jsem raději, když vím, co mohu od ředitelky očekávat. Protože jsem byla v naší MŠ spokojena, předpokládala jsem, že nebudou žádné výrazné změny a bude zachována koncepce a atmosféra školy.

Raději z řad našich pracovníků - zná klady i zápory chodu naší MŠ.

Byla bych radši, kdyby byla z řad pracovníků MŠ. Těžko budují vztahy k novým lidem. Jsem trémistka a byl by to pro mě větší psychický tlak.

Vždy je lepší, když se jedná o člověka znalého prostředí, kolektivu i problematiky. Pro dotyčného je ale změna náročná po stránce lidské.

Nevím, co je horší zlo, nedokážu posoudit.

#### **Provozní pracovníce:**

Nevím, ale asi bych byla radši, kdyby byla cizí, neznala by nás a neměla by hned od začátku své oblíbenosti. (2)

Novou ředitelku jsem znala, takže jsem tušila, co mohu očekávat. Po některých negativních zkušenostech z přijímání nových pedagogů bych se ředitelky zvenku bála.

Nezáleží na tom. V obou případech se najdou lidé vhodní i nevhodní.

Asi je to jedno, každá nová zavádí samé novoty.

Zvenku, protože současnou paní ředitelku nemám moc v oblíbenosti. Horší by to stejně být nemohlo.

#### **Analýza zjištění:**

I přesto, že měly respondenty vůči Bývalé připomínky a výtky, objevoval se v rozhovorech názor, že byla dobrá ředitelka a že se po ní bude těžko nastupovat kterékoliv jiné, bez ohledu na to, zda by vzešla z řad pracovníků sledované školy nebo přišla zvenku. Zajímavým zjištěním naopak bylo, že se i učitelky, které Budoucí neuznávají, přiklonily k možnosti znovu zvolit ji.

## **6. Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo zkoumání vlivu změny ředitelky na kulturu mateřské školy a na charakter očekávání zaměstnanců sledované školy od nastupující ředitelky.

V teoretické části se práce zaměřuje na popis a definování hlavních témat, tedy na kulturu školy a vliv změny vedení na kulturu školy.

Výzkumná část práce mapuje očekávání pracovníků při změně ředitelky sledované mateřské školy a jejich přístup ke změně. Analýzou výsledků přibližuje společné znaky, které změna přináší.

### **Téma výzkumu**

Ve svém výzkumu jsem se zabývala vlivem změny ředitelky na změnu nehmátatelných i viditelných prvků kultury školy jako jsou hodnoty, normy, vztahy, verbální a vizuální symboly i symboly chování. Nedílnou součástí výzkumu byl i vliv změny ředitelky sledované školy na očekávání pracovníků, jako jeden z prvků kultury školy.

Ve své práci jsem se snažila popsat kulturu sledované školy v takové šíři, aby čtenář mohl po jejím přečtení získat aspoň rámcovou představu o tomto tématu a kultuře sledované školy.

### **Vyhodnocení výzkumných otázek**

Tato případová studie se týkala zhruba ročního výzkumu v sídlištní mateřské škole zřizované jednou městskou částí v Praze. Výzkum jsem zaměřila na výměnu ředitelek ve sledované mateřské škole, která zde během sledovaného roku probíhala.

Tohoto výzkumu se zúčastnily všechny pracovnice sledované mateřské školy i obě ředitelky. V průběhu ročního výzkumu probíhaly rozhovory, studium podkladů a každodenní pozorování této změny. I přesto, že jsem ve sledované škole zaměstnaná, snažila jsem se k interpretaci získaných dat přistupovat naprosto nezaujatě, z pohledu člověka, který není ovlivněn vztahy s respondenty.

Při svém výzkumu jsem sledovala počáteční nejistoty a obavy nejen pracovníků sledované školy, ale i obou ředitelek.

I přesto, že se s většinou respondentek znám mnoho let, nebo možná právě proto, ze začátku jsem narážela na ostych a v některých případech dokonce i na nedůvěru, jak se získanými daty naložím. Po nastolení jasných pravidel mého výzkumu mi začaly

respondentky otevřeně poskytovat své dojmy, pocity, obavy a názory na probíhající změnu.

Ve zkoumaných tématech jsem dospěla k následujícímu shrnutí analýz zjištění:

1. Prvním překvapivým zjištěním byl fakt, že ne všem respondentkám nevyhovují změny a těžce se s nimi vyrovnávají. Naopak, některé z dotazovaných změny vítají a berou je jako výzvu.
2. Další analýza se týkala vizuálních symbolů sledované školy. Rozhodnutí, že nová ředitelka nebude měnit zažité a oblíbené vizuální symboly školy, ponechá je v současné podobě a budou nadále využívány ve stejné míře jako dosud, potěšilo podle výzkumu všechny pracovnice školy. Naopak viditelnou změnou v kultuře sledované školy byla výměna dětského nábytku na třídách a nákup nových herních prvků na zahradu školy, což uvítali jak pracovnice školy, děti tak i jejich rodiče. Tato změna viditelná i zvenčí pozitivně ovlivnila přijetí nové ředitelky zejména u rodičů dětí navštěvujících sledovanou školu a pozvedla zájem o sledovanou školu u rodičů, kteří se právě nyní rozhodují o výběru mateřské školy pro své děti.
3. V oblasti verbálních symbolů sledované školy se stala bývalá ředitelka legendou školy a to hlavně díky vytvoření současného symbolu i názvu školy.
4. Změna ředitelky na kulturu školy se projevila i v oblasti symbolů chování sledované školy, a sice ve změně dosavadních pravidel a řádu školy.
5. Zřejmě největší část mé práce se věnuje výzkumu a analýze otázek týkajících se pracovních i osobních vztahů na sledované škole, komunikace, pocitů a očekávání zaměstnanců i nové ředitelky. Během výzkumu se objevovala jak pozitivní tak i negativní očekávání, která velkou měrou ovlivnila jak pracovní tak i osobní vztahy, což se dlouhodobě odráželo na kolísání kultury sledované školy. Velké mezery se objevily v oblasti komunikace a sdělování informací, týkajících se probíhajících změn.

Na základě poznatků, zjištěných ve své práci, bych si dovolila nastupujícím ředitelkám doporučit následující opatření, ke zmírnění negativních dopadů změny ředitelky na kulturu školy:

- Komunikace je alfou a omegou úspěšné změny
- Nepodceňujte očekávání svých zaměstnanců
- Vyberte si ze stávajících pracovníků školy spolehlivého člověka, kterému naslouchají všechny skupiny Vašich nastávajících podřízených
- Prověřovat je dobré, důvěřovat je lepší
- Uznávání ředitele vyjadřují uznání
- Ředitel je ve své funkci vždy osamocen

### **Celkové zhodnocení**

Co se týče obecného vymezení tématu na začátku mého výzkumu, postupně se ze získaných dat vynořovala konkrétní témata, která zajímala respondentky i mě v roli výzkumníka. Samozřejmě je zde ještě mnoho místa pro další výzkumy a podrobnější popis tohoto tématu.

Některé zjištěné skutečnosti dávají za pravdu obecným pravdám nebo odborným teoriím, některé jsou specifické pro sledovanou školu. Nicméně skutečnosti zjištěné a popsané v této práci, mohou být základem pro vícečetnou nebo srovnávací studii pro výzkum stejného tématu na podobném typu školy.



## Seznam použité literatury

1. ČERNÝ, M. A 4.1 *Klima školy*. In BERAN, V.; HAUSENBLAS, O.; KOŠTÁLOVÁ, H. (ed). *RAAdce učitele*. Praha : RAABE, 2000. str. 1, 17 ISBN 80-86307-06-9
2. EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. *Kultura školy*. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2001. str. 7 ISBN 80-7083-441-2
3. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000. ISBN 978-80-7315-185-0
4. GORTON, R., ALSTON, J. A., SNOWDEN, P. *School Leadership & Administration: Important Concepts, Case Studies & Simulations*. Boston : McGraw-Hill, 2007, str. 151 ISBN 978-0-07-301030-4
5. HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi : Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009, str. 56 ISBN 978-80-247-2654-0
6. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : Základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2
7. JEŽEK, S. Vývoj metodiky pro diagnostiku psychosociálního klimatu školy. Psychosociální klima školy II. Brno : MSD, 2004. str. 37 ISBN: 80-86633-29-2
8. PLAMÍNEK, J. *Synergický management* Praha : Argo, 2000, s. 214. ISBN 80-7203-258-5
9. POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., aj. *Kultura školy : Příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. str. 7 ISBN 80-210-3746-6
10. PRŮCHA, J. (ed.) *Pedagogická encyklopedie*. Praha : Portál, 2009, str. 287, 292 ISBN 978-80-7367-546-2
11. PRŮCHA, J. *Učitel. Současné poznatky o profesi*. Praha : Portál, 2002. str. 59. ISBN 80-7128-621-7
12. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ E., MAREŠ J. *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, 1995. ISBN 80-7178-029-4
13. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha : Aspi, 2006. str. 63, 68, 69 ISBN 80-7357-176-55
14. ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha : Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0 str. 112, 159

15. MAREŠ, J.; JEŽEK, S. *Sociální klima* [online]. Brno : na Fakultě sociálních studií MU v Brně a Lékařské fakultě UK v Hradci Králové. Vzniklo s podporou grantového projektu GAČR 406/03/0940 [cit. 2012-02-15]. Dostupné na WWW < <http://www.klima.pedagogika.cz/>>
16. *Slovník cizích slov* [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.slovník-cizich-slov.cz/kultura.html>>

## **PŘÍLOHA č. 1**

### **Výzkumné otázky:**

**Jaké rituály a zvyky se Vám líbí v našem kolektivu?**

**Jaké rituály a zvyky se Vám nelíbí v našem kolektivu?**

**Jaké rituály a zvyky byste ráda přidala do našeho společného kolektivního soužití?**

**Proč jste si zvolila právě tuto profesi?**

**Proč jste si jako svého zaměstnavatele zvolila právě tuto MŠ?**

**Jak byste popsala osobní a pracovní vztahy v našem kolektivu?**

**Máte pocit, že změna ředitelky měla vliv na naše mezilidské vztahy na pracovišti?**

**Jaké byly Vaše pocity, když jste se dozvěděla o odchodu paní ředitelky do důchodu?**

**Popište prosím Vaše pocity, které provázely celý proces výměny ředitelek.**

**Očekáváte od změny ředitelky něco pozitivního?**

**Splnila změna ředitelky Vaše pozitivní očekávání? Jak?**

**Očekáváte od změny ředitelky něco negativního?**

**Splnila změna ředitelky Vaše negativní očekávání? Jak?**

**Měla jste při procesu výměny ředitelek dostatek informací?**

**S čím jste byla spokojená při procesu výměny ředitelek?**

**Co Vám vadilo při procesu výměny ředitelek?**

**Co byste ocenila při procesu výměny ředitelek?**

**Překvapilo Vás něco při procesu výměny ředitelek, pokud ano, co?**

**Čeho jste si cenila na odcházející ředitelce?**

**Čeho si nejvíc ceníte na nové ředitelce?**

**Co Vám vadí na odcházející ředitelce?**

**Co Vám vadí na nové ředitelce?**

**Byla byste radši, kdyby nastávající ředitelka byla z řad pracovníků naší MŠ nebo kdyby přišla zvenku? Proč?**

## **PŘÍLOHA č. 2**

### **Osobní charakteristika respondentek**

**„Napište prosím ke každému jménu charakteristiku, která Vás napadne v souvislosti se jmenovanou osobou. Můžete použít jakékoliv přirovnání, přídavné jméno, charakterovou vlastnost – naprosto nechávám na Vaší kreativitě. Počet charakteristik u jednoho jména není omezen. Znovu připomínám, že odpovědi jsou anonymní a žádná z kolegyně se Vaše charakteristiky nedozví.“**