

Kapitola 3.04

Kultura a klima školy, Projev

Obsah:

- ⇒ Podniková kultura
- ⇒ Kultura školy
- ⇒ Klima školy
- ⇒ Změna podnikové kultury
- ⇒ Veřejný projev

Podniková kultura

- zahrnuje společně sdílené hodnoty, postoje, přístupy. Předurčuje způsob, jakým se v organizaci „dělají věci“ (Pheyse 1993)
- je výsledkem procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace (Bedrnová, Nový 1994)
- je určitou sociální strukturou, která zahrnuje osvědčené systémy, způsoby budování kariéry, komunikační sítě a hierarchie (Wilkins 1983)
- je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich (Schrán 1992)
- soubor hodnotových představ a norem chování, které ovlivňují základní postoje vůči podniku (Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů)
- každá škola má svou osobitou kulturu, která má vliv na její chod. Školy se svou kulturou od sebe navzájem liší.

Prvky podnikové kultury

- hodnoty
 - jádro, nejširší úroveň kultury
 - obecné pocity (často podvědomé a nevyjádřitelné) – co je dobré a špatné, hezké a ošklivé, racionální a iracionální, normální a nenormální, přirozené a paradoxní, decentní a nedecentní
 - směr, kterým by se měli všichni zaměstnanci ubírat, návrh na chování
 - nedoceněny: umění naslouchat, umění komunikovat, tolerance nezdarů
 - symboly – slova, předměty, gesta, jejichž význam je odvozen ze zvyků (zkratky, slang, způsob oslovování (formální i neformální), znaky, způsob oblékání, symboly postavení), které jsou známy jen členům společnosti
- hrdinové
 - kladní hrdinové dělají věci tak, jak by je chtěl dělat každý, kdyby se nebál
 - správní zaměstnanci školy
- rituály a obřady
 - kolektivní činnosti, které jsou technicky zbytečné, ale společensky nezbytné
 - formální – vycházejí z racionálního základu (schůze, psaní zpráv, přípravy, plánovací systém,...)
 - neformální – způsob, jak jsou prováděny
- mýty

- kulturní síť
 - vyprávění příběhů, zpovědnictví, šeptanda, donášení, kutí piklů,...
 - neformální, má nepsaná ale dodržovaná pravidla
 - má svou strukturu a hierarchii, je zcela jiná než oficiální síť školy
 - → kvalitní manager by ji měl nejen znát, ale umět ji využít
- komunikace
 - existují psaná i nepsaná pravidla
 - vertikální i horizontální charakter

Kultura školy

- určována individuálními hodnotami, zkušenostmi a normami
- společně sdílené hodnoty, normy a vzorce chování určující způsoby jednání lidí

Projevy kultury

- Nemateriální manifestace navenek
 - Chování školy (vedení, učitelského sboru, zaměstnanců, žáků) vůči vnějšímu prostředí, široké veřejnosti
 - Komunikace (včetně vrátnice, přijímání telefonních hovorů,...), public relation, publicita, reklama, ...
- Nemateriální manifestace dovnitř
 - Celkové klima školy – sociální klima a etika, vztahy mezi lidmi a vztahy ke škole
 - Informační systém, porozumění cílům školy, strategii, plánům, formální a neformální (může být zdrojem problémů, fám a polopravd) komunikace
 - Zákazy a příkazy raději nahradit doporučením nebo poukázáním na nevhodnost určitého jednání
 - Znakem špatné kultury je např. nejednotnost vedení, rozpor mezi deklarovanou a skutečnou kulturou vedení, nejednotnost vedoucích úseků,...
- Materiální manifestace navenek
 - Viditelná
 - Vzdělávací program, doprovodné aktivity školy (sportovní, kulturní,...)
 - Budova, fasády, vchody, dveře, označení školy, vlastní znaky a vlajky, vitríny s úspěchy školy, oblečení zaměstnanců, stánky na výstavách, školní časopisy
 - Jednotný vzhled tiskopisů a korespondence, vizitky zaměstnanců
- Materiální manifestace dovnitř
 - Manifestace pro návštěvníka školy
 - Vstup do školy, oplocení, vrátnice, dvůr, předzahrádka, učebny, kabinety, sborovny, klubovny, tělocvičny, nábytek, vybavení prostorů, vhodné orientační tabule, označení učeben a jednotlivých místností, úprava nástěnek, úprava koutů a „hluchých“ prostorů, pořádek, čistota

Znaky:

- nehmatatelné, nemateriální
- viditelné
 - verbální symboly
 - definované cíle, kurikulum, řeč, metafory, příběhy, hrdinové školy
 - symboly jednání
 - rituály, ceremoniály, proces výuky, funkční procedury, pravidla a řád školy, interakce s mikroprostředím
 - vizuální symboly
 - vybavení a pořádek, artefakty, logo, propagační předměty

Silná kultura školy

- dává jasně, přehledně a srozumitelně najevo všem pracovníkům, jaké jednání je žádoucí, které aktivity jsou nutné, žádoucí, ještě akceptovatelné, nepřijatelné nebo zcela vyloučené
- pracovníci jsou s jednotlivými prvky seznámeni a prakticky stále se s nimi setkávají
- ohromný vliv na školu
- dává pocit účelnosti aktivit → pracovníci budou lépe pracovat
- riziko: může být příčinou rezistence ke změnám uvnitř školy, může být neslučitelná s novým prostředím

Klima školy

- ovlivněno kulturou školy, kvalitou managementu, mezilidskými vztahy
- zdravé klima – vzájemná důvěra a úcta, vysoká morálka a soudržnost, loajalita ke škole
- vnější faktory
 - o celospolečenské klima (škola jednou z nejsledovanějších institucí)
 - o mikroklima obce
 - o vliv státní správy a samosprávy
 - o rodičovská veřejnost
 - o velikost a typ školy
- vnitřní faktory
 - o složení sboru a žáků
 - o styl řízení
 - o koncepce práce školy
 - o dynamika v práci školy
 - o jasná pravidla chodu školy
 - o dobrý informační systém
 - o podmínky pro práci – ekonomické, materiální, lidské (pochopení)
- vliv ŘŠ
 - o autokrat – dusno
 - o volná uzda – nejistota
 - o role manažera
 - informační systém
 - systém hodnocení
 - smysl pro humor

Termíny

- prostředí
 - o obecný pojem, širší rozsah (aspekty sociálně psychologické, architektonické, hygienické, ergonomické, akustické,...)
- atmosféra
 - o krátkodobý jev
 - o situačně podmíněný
 - o mění se během dne i hodiny
- sociální klima
 - o dlouhodobý jev
 - o typický pro danou třídu a daného učitele po několik měsíců i let
 - o spoluvytvářejí ho učitelé, skupiny žáků i jednotliví žáci
 - o důraz – jak ho vnímají sami aktéři

Zjišťování klimatu

- lze přímými i nepřímými metodami
- standardizované pozorování
 - o nezávislý pozorovatel
 - o pozorování vzorku (vyučovacích hodin, ...)
 - o jevy snadno pozorovatelné, měřitelné
- nepřímé metody
 - o dotazníky a posuzovací škály
 - o posuzují sami aktéři (žáci, učitelé) – vycházejí ze svých pocitů a zážitků
 - o jevy, které nejsou přístupné zvenčí
 - o výhody
 - názory od spolutvůrců klimatu
 - mnoho názorů za krátký čas
 - lze snadno vyhodnotit statisticky
 - lze zasahovat do existujícího klimatu
 - o nevýhody
 - nepřímá metoda
 - limitováno věkem žáků
 - nepostihne bohatost klimatu
 - zachycuje momentální stav
 - výsledky nelze použít jako přímé podklady
- metody školní etnografie
 - o nestandardizované pozorování
 - o provádí zúčastněný pozorovatel (dlouhodobě pobývá, pozoruje „zevnitř“, sleduje, co je pro aktéry důležité)

Podnik bez trvalé péče o podnikovou kulturu nemůže být trvale úspěšný → projeví se nejprve na motivaci pracovníků a v dalším také na postojích zákazníků (žáci a studenti, rodiče, společnost)

Změna podnikové kultury

- proces je velmi náročný finančně i časově, pro mnohé pracovníky je bolestný
- je snazší změnit strategii a cíle než podnikovou kulturu
- kroky
 - o analýza současného stavu (podle způsobů manifestace, pozorování, dotazování)
 - o stanovení strategicky potřebné kultury
 - o rozmrazování vžité kultury zpochybňováním nežádoucích hodnot, představ a přístupů
 - o tříbení hodnot, představ, přístupů, zájmů, postojů
 - o cílené působení na vžitou kulturu školy s cílem odstranění nežádoucího a zachování či posílení žádoucího
 - o sladování stavu se strategicky potřebnou kulturou

Projev

 Veřejný projev je formou komunikace, ve které mluvčí hovoří k relativně velkému publiku nepřetržitým proslovem a obvykle bývá osobní. (Na rozdíl od sdělení v médiích, kdy posluchači nemohou přímo reagovat a mluvčí se nemůže přizpůsobit reakcím).

Veřejný projev spojuje společenské, akademické a profesní dovednosti. Rozvíjí také další schopnosti řečníka – schopnost prezentovat svou osobu (sebedůvěra a sebejistota), pochopení a hodnocení výzev jiných lidí, zkulturuje komunikační dovednosti,...

Řečníkem se člověk nerodí, může se jím naučit.

Postup:

❖ Volba tématu a účelu

- Téma by mělo být pro publikum zajímavé, o němž se chtějí více dovědět
- Pozor na některá tabu, o kterých není vhodné hovořit veřejně
- Vymezené téma naplánovat spíše do hloubky než do rozsahu, naplánovat strukturu – členit na podtémata
- Účel nutno formulovat obecně i konkrétně
 - Informativní projev vytváří pochopení, vysvětluje, poučuje, napravuje nedorozumění, demonstruje chod organizace, vysvětluje strukturu,...
 - Přesvědčovací projev ovlivňuje postoje nebo chování

❖ Analýza publika

- Jaké je publikum, co ví, co budou chtít se dozvědět, jaké je jejich mínění, postoje, věk, zaměstnání, sociální struktura, náboženství,...

❖ Formulace základních tezí

- Hlavní myšlenky

❖ Nastudovat téma

- Prostudovat dostupné materiály, které se týkají tématu
- Používat různé zdroje

❖ Podpora hlavních tezí

- Grafy, důkazy, příklady, ilustrace,...

❖ Uspořádat materiál k projevu

- Připravit a uspořádat materiály, časový snímek, prostorový snímek, motivované pořadí,...

❖ Stylizace projevu

- Používat jasná a srozumitelná slova, jednodušší věty, zřetelné formulace, oživovat projev (řečnické otázky, přirovnání, personifikace, metafora, nadsázka, aliterace), používat aktivních sloves, obrazná vyjádření, ...
- Přiměřenost, nepoužívat stylizace písemného stylu, vyhnout se slangu, vulgarizmům,...
- Používat osobní styl („já“ místo „člověk“), přímé otázky do publika, bezprostřednost
- Větná stavba – přednost krátkým větám, přímým větám, činným větám („rozhodnutí bylo změněno“ – „někdo změnil“), pozitivní věty („pracoval dobře“ – „nepracoval špatně“)

❖ Sestavit závěr a úvod

- Závěr shrnuje projev, poděkovat publiku. Neomlouvat se.
- Získat pozornost, částečně nastínit téma, nasměrování publika. Nepoužívat „Než začnu ...“

❖ Nacvičit si projev

- Pro větší jistotu řečníka, je možné odhalit chyby,...

❖ Přednést projev

- Použít hlas a tělo – hlasitost, tempo, artikulace a výslovnost, pauzy, kontakt očí, výraz obličeje, gesta a postoje, pohyb