

MOŽNOSTI POZNÁVANIA KULTÚRY ŠKOLY AKO PRACOVNÉHO PROSTREDIA PROSTREDNÍCTVOM DOTAZNÍKA OCAI

SURVEYS OPTIONS OF THE SCHOOL WORKPLACE CULTURE THROUGH OCAI QUESTIONNAIRE

ZUZANA HEINZOVÁ

Katedra psychológie, Pedagogická fakulta UMB, Ružová 13, Banská Bystrica, 97411, Slovensko,
zuzana.heinzova@umb.sk

Abstrakt: *Primárnym predmetom záujmu školských psychológov je predovšetkým dieťa / žiak v edukačnom prostredí školy. V našom príspevku prinášame ukážku možnosti poznávať školské prostredie ako pracovné prostredie učiteľov – dotazník mapujúci kultúru pracoviska OCAI. Ide o dotazník, ktorý bol vyvinutý pre potreby mapovania kultúry organizácie / pracoviska všeobecne, pričom našim výskumom sme sa pokúsili zistiť, či OCAI dokáže zistiť / zmapovať odlišnosti kultúry pracovného prostredia školy v závislosti od typu a študijného zamerania školy. Na základe našich zistení môžeme potvrdiť, že podľa našich zistení, existujú náznaky, že OCAI by mohol byť citlivým nástrojom na mapovanie špecifik pracovného prostredia učiteľov.*

Kľúčové slová: *pracovné prostredie učiteľov, kultúra pracoviska, Dotazník OCAI*

Abstract: *The primary interest of school psychologists is mainly focused on child / pupil in the educational environment of the school. In our article we bring a preview of the possibilities to explore the school environment as a workplace of teachers by questionnaire mapping the workplace culture OCAI. This is a questionnaire that was developed for the mapping of organizational culture in general, and in our research we tried to find out whether OCAI can detect / map out the cultural differences of the school working environment, depending on the type of study program and school. We can confirm that according to our findings, there are indications that OCAI could be a sensitive tool for mapping the specifics of the teachers working environment at school.*

Keywords: *teachers work environment, organizational culture, OCAI*

1 Úvod

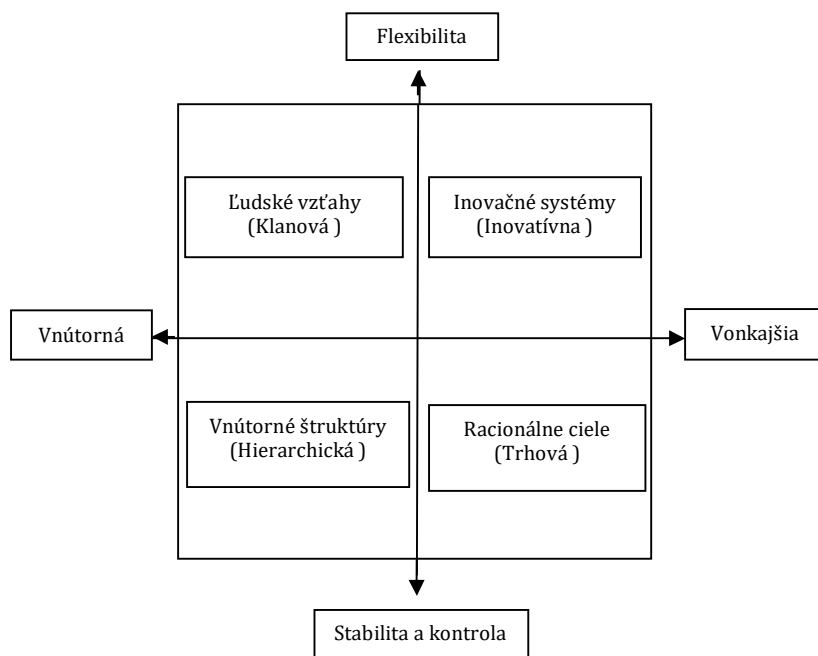
Škola nie je len edukačným prostredím, kde v centre záujmu je žiak či študent, ale aj pracovným prostredím učiteľov a učiteľiek. Poznanie charakteristík pracovného prostredia a možností jeho vylepšovania sú dôležitou súčasťou pracovnej psychológie, no v tomto špecifickom prípade aj školskej psychológie. Školská psychológia je odborom, ktorý by sa mal sústreďovať na poznávanie školy ako komplexného školského prostredia. Pracovné prostredie je jedným z významných faktorov, ktorý ovplyvňuje zamestnanca a odzrkadľuje sa predovšetkým na kvalite jeho práce a výkonu, ale aj jeho pracovnej spokojnosti. Z tohto dôvodu je dôležité, aby sa problematike zisťovania kvality pracovného prostredia venovala dostatočná pozornosť.

Domnievame sa, že jednou z oblastí, ktorá by sa mohla dostať do diagnostického repertoáru školského psychológa je organizačná kultúra pracoviska. Kultúre školy sa v našom priestore venuje viacero autorov (napr. Eger, Jakubíková, Čermák, Harkabus, Pol, Hloušková, Novotný, Zounek a i.), aj keď nie vždy ide o kultúru školy z pohľadu organizačnej kultúry. Problematike organizačnej kultúry sa venujú autori ako Lukášová, Nový, Hofstede, Cameron, Quinn a mnohí ďalší, aj keď v ich prípadoch sa nezaoberajú špecifikami školy ako pracovného prostredia.

V našom výskume sme sa rozhodli mapovať kultúru školy z pohľadu organizačnej kultúry, teda kultúru školy ako pracovného prostredia učiteľov a učiteľiek. Za teoretické východisko sme si vybrali teóriu Competing Value Framework (model súperiacich hodnôt) – CVF, ktorú publikoval John Campbell so svojimi kolegami v roku 1974 na základe výskumu, ktorý sa zaoberal najdôležitejšími indikátormi vplyvajúcimi na efektivitu organizácií. Výstupom tohto výskumu bol zoznam tridsiatich deviatich indikátorov efektivity organizácií. (Cameron a Quinn, 2006) Quinn a Rohrbaugh (1983) následne podrobili tento zoznam faktorovej analýze, ktorá preukázala prítomnosť dvoch dimenzií kultúry pracoviska. Prvá dimenzia poukazuje na jednej strane na flexibilitu, voľnosť v rozhodovaní a dynamickosť pracoviska a na opačnej strane na stabilitu, poriadok a kontrolu v organizácii. Druhá dimenzia zdôrazňuje vnútornú orientáciu, integráciu a zhodu na pracovisku a na druhej strane stojí orientácia pracoviska smerom von, orientácia na diferenciáciu a odlišnosť pracoviska od iných pracovísk. (Cameron a Quinn, 2006)

Spomenuté dve dimenzie spolu vytvárajú štyri kvadranty, pričom každý reprezentuje osobitnú skupinu organizačných a individuálnych faktorov. Výraznou vlastnosťou týchto hodnôt je, že zobrazujú protichodné predpoklady. Každá jedna dimenzia zvyrazňuje základnú hodnotu, ktorá je opakom hodnoty na druhej strane kontinua. Napríklad flexibilita stojí oproti stabilite, vnútorná oproti vonkajšej orientácii pracoviska. Dimenzie v kvadrantoch sú v rozpore aj diagonálne. Ľavý horný kvadrant kladie dôraz na vnútornú spätosť, pričom pravý dolný kvadrant je zameraný na kontrolu.

Obr. 1: Model odlišných hodnôt (Cameron a Quinn, 2006, s. 35)



Cameron a Quinn (2006) na základe CVF zostavili diagnostický nástroj pre mapovanie kultúry pracoviska, ktorý nazvali Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI (Cameron - Quinn, 2006). Autori tento nástroj využívajú nie len na diagnostiku a mapovanie kultúry pracoviska, ale aj na možnosti jej zlepšenia. Vďaka mnohostrannému využitiu a potenciálu tohto dotazníka sme sa rozhodli overovať funkčnosť tohoto nimi zostaveného dotazníka aj v pracovnom prostredí slovenskej školy.

OCAI je diagnostický nástroj, ktorý vychádza zo šiestich kľúčových aspektov kultúry pracoviska. Tieto aspekty sa týkajú rôznych stránok fungovania organizácie - Prevládajúce charakteristiky, Vedenie pracoviska, Riadenie zamestnancov, Spojovací činiteľ pracoviska, Stratégia pracoviska a Kritériá úspechu. Každý z týchto aspektov sa posudzuje na štyroch alternatívnych výrokoch, ktoré prislúchajú štyrom typom kultúry pracoviska. Cameron a Quinn (2006) označili typy kultúry pracoviska ako Klanová, Inovatívna, Trhová a Hierarchická kultúra pracoviska.

Klanová kultúra dostala svoj názov na základe podobnosti s organizáciami rodinného typu. Ide o typ organizácií, pre ktoré je príznačné zdieľanie hodnôt a cieľov, vedomie "my" a tímové myslenie a ktoré pripomínajú širokú rodinu ako podnikateľskú entitu. Charakteristickými rysmi klanových organizácií je tímová práca, programy určené na podporu zamestnancov a oddanosť zamestnancov. Tieto charakteristiky sa premietajú do poloautonómnych pracovných tímov, ktoré podávajú návrhy na zlepšenie svojej vlastnej práce a následne výkonnosti v spoločnosti.

Podľa Camerona a Quinna (2006) bol posun rozvinutého sveta z industriálnej do informačnej epochy vznikom typu organizácie, ktorú predstavuje **Inovatívna kultúra**. Tento typ organizačnej formy je najlepšie schopný reagovať na hyperturbulentné a neustále sa meniace podmienky organizácií 21. storočia. Základom úspechu v tejto kultúre sú inovatívne a priekopnícke iniciatívy. Organizácia sa v prvom rade sústreďuje na vytváranie nových produktov a služieb. Hlavnou úlohou manažmentu je podporovať podnikavosť, tvorivosť a vysoko inovatívne činnosti. Medzi základné východiská inovatívneho typu organizácie patrí adaptácia a inovácia, ktoré vedú k novým zdrojom a zisku. Preto kladú veľký dôraz na vízie do budúcnosti a na tvorivosť zamestnancov. Originálny názov tohto typu kultúry je Adhokratická. Koreňom slova adhokraticia je adhoc, čo naznačujúce niečo dočasné, špecializované a dynamické.

Trhová kultúra funguje predovšetkým na základe ekonomických trhových mechanizmov a interakcií. Medzi primárne záujmy trhového typu kultúry patrí vytvorenie výhodného postavenia voči konkurencii. Primárnymi

cieľmi trhovo zameraných kultúr sú výsledky a výkony, silná pozícia na trhu, stanovovanie cieľov a stabilná báza klientov. Základnými hodnotami sú jedinečnosť a produktivita.

Hierarchickú kultúru chápu autori ako kultúru pracoviska, ktorá je charakteristická svojím formalizovaným a štruktúrovaným pracovným prostredím, v ktorom sú základným prvkom formálne pravidlá. Efektívni vedúci sú dobrými koordinátormi a organizátormi, pre ktorých je dôležité udržiavanie plynulého chodu organizácie, jej stability a efektívnosti. Úspech je definovaný plnením harmonogramov a ekonomickosťou fungovania. Riadenie zamestnancov sa sústreďuje predovšetkým na zabezpečenie istoty zamestnania.

Aj keď ide o opisy typov pracovnej kultúry, ktoré nie sú určené primárne pre pracovné prostredie školy, v našom výskume sme chceli zistiť, či je dotazník OCAI aplikovateľný aj v pracovnom prostredí škôl a či je citlivý na špecifiká pracovného prostredia podľa typu a stupňa škôl.

2 Metódy

Cieľom tohto nášho pilotného výskumu bolo zistiť, či je dotazník OCAI (slovenský preklad Heinzová – Kubalová, 2015) schopný zachytiť/mapovať prípadné odlišnosti v kultúre školského pracovného prostredia na základe rôznych typov škôl, v ktorých bol snímaný. Preto sme si stanovili 2 konkrétnejšie ciele nášho výskumu – prvý sa týkal zisťovania možných rozdielov vo vnímaní kultúry pracoviska učiteľkami a učiteľmi základných a stredných škôl. Druhý cieľ sa týkal zisťovania možných rozdielov vo vnímaní kultúry svojho pracoviska medzi učiteľmi a učiteľkami dvoch nami sledovaných typov stredných škôl.

Dotazník OCAI sme u respondentov – učiteľov a učiteliek spomenutých škôl snímali formou tužka- papier. Posúdenie každej zo šiestich aspektov kultúry pracoviska v dotazníku OCAI je založené na rozdelení 100 bodov medzi ponúkané 4 alternatívy, ktoré reprezentujú jednotlivé typy kultúr pracoviska. Väčší počet bodov pridávajú respondenti možnosti, ktorá najviac vystihuje ich pracovisko a menej alebo žiadne body alternatíve, ktorá pracovisko vystihuje najmenej. Položky dotazníka OCAI sa posudzujú dvakrát – v prvom kole posudzujú respondenti súčasnú situáciu na pracovisku, pri druhom posudzujú kultúru pracoviska z hľadiska perspektívy ďalších piatich rokov, t. j. z pohľadu želanej, preferovanej kultúry pracoviska. Dáta do výskumu nám pomohli získať M. Kalčoková a B. Zlochová.

Výstupy dotazníka OCAI môžu byť dvojaké. **Prvým výstupom** je identifikácia tzv. **dominantnej kultúry pracoviska**, t.j. aktuálnej ako aj želanej kultúry pracoviska na základe posúdenia prevládajúcej kultúry podľa zamestnancov firmy/podniku/pracoviska. Získané dáta ďalej mapujú kultúru v rámci spomenutých 6 aspektov kultúry pracoviska, t. j. napomáhajú poznať každý aspekt kultúry pracoviska osobitne podľa prevládajúceho typu kultúry. Tieto výstupy teda mapujú samotné pracovisko a jeho prevládajúcu kultúru.

Druhým výstupom je identifikácia tzv. **(in)kompatibility** aktuálnej a želanej kultúry pracoviska. Na základe porovnania dominantnej súčasnej a dominantnej želanej kultúry môžeme (podľa kvadrantov CVF) zistiť, v akom vzťahu sú spomenuté dominantné kultúry. Môže dôjsť k trom typom (in)kompatibility - **kríženiu** sa aktuálnej a želanej kultúry (inkompatibilita, napr. Klanová vs. Trhová kultúra), zhode aktuálnej a želanej kultúry (**súhlasné** kultúry) alebo ku kompatibilite kultúr (tzv. **doplňajúce** sa kultúry, napr. Klanová a Inovatívna kultúra). Na základe tohto môžeme posúdiť, ako sa zamestnanci integrovali do existujúcej kultúry svojho pracoviska a či došlo k identifikácii sa s ňou alebo nie.

3 Výskumná vzorka

Výskum sme realizovali v základných a stredných školách banskobystrického kraja, pričom výskumnú vzorku tvorilo 80 učiteľov a učiteliek základných škôl a 50 učiteľov a učiteliek stredných škôl banskobystrického kraja. Stredné školy mali odlišné študijné zameranie – 1. typ SŠ bol zameraný všeobecne - gymnázium (N=18) a 2. typ strednej školy bol zameraný na vzdelávanie v IT technológiách (N=32).

Reliabilitu dát sme zisťovali prostredníctvom Cronbachovej alfy a výsledky overovania reliability uvádzame v tabuľke č. 1.

Tab. 1: Reliabilita dát dotazníka OCAI na ZŠ a SŠ (Cronbachova alfa)

	ZŠ		SŠ	
	aktuálna	želaná	aktuálna	želaná
KLANOVÁ	0,86	0,84	0,72	0,84
INOVATÍVNA	0,82	0,81	0,48	0,80
TRHOVÁ	0,76	0,68	0,64	0,66
HIERARCH.	0,69	0,84	0,64	0,51

4 Výskumné zistenia

Naša štúdia je pilotnou štúdiou, v ktorej sa snažíme zistiť, či dotazník OCAI dokáže odlišiť kultúru pracoviska odlišných typov škôl. Na úvod uvádzame deskriptívne ukazovatele. Keďže naša výskumná vzorka je pomerne malá, nepovažovali sme za vhodné štatistické testovanie rozdielov.

Základné deskriptívne ukazovatele dát dotazníka OCAI podľa stupňa škôl uvádzame v tabuľke č. 2.

Tab. 2: Deskriptívne ukazovatele dát dotazníka OCAI

			AP	Medián	SD	Šikmosť	Špicat	Min	Max
Základné školy	KLANOVÁ	aktuál	25,99	26,67	12,49	0,18	0,03	0,00	55,00
		želaná	36,90	36,67	12,50	-0,36	1,51	0,00	69,17
	INOVATÍVNA	aktuál	19,51	20,42	7,86	-0,60	0,31	0,00	35,00
		želaná	22,41	22,50	7,00	-0,89	2,14	0,00	40,00
	TRHOVÁ	aktuál	30,01	28,33	12,75	0,77	2,87	0,00	83,33
		želaná	18,92	19,17	6,81	-0,26	1,96	0,00	43,33
HIERARCH.	aktuál	23,24	21,67	10,89	1,78	5,03	0,00	65,00	
	želaná	20,53	18,33	11,59	2,88	11,67	0,00	75,00	
Stredné školy	KLANOVÁ	aktuál	22,05	21,67	8,47	1,30	3,18	6,67	50,00
		želaná	35,45	32,92	11,18	1,78	3,92	21,67	76,67
	INOVATÍVNA	aktuál	26,19	26,67	5,62	-0,24	-0,20	11,67	36,67
		želaná	25,75	27,50	7,34	0,10	0,19	11,67	46,67
	TRHOVÁ	aktuál	27,47	27,08	8,26	0,70	1,17	11,67	50,00
		želaná	19,77	20,00	6,26	0,13	0,99	6,67	38,33
HIERARCH.	aktuál	24,26	22,50	8,76	1,73	3,63	9,17	53,33	
	želaná	19,10	20,00	5,78	-0,78	1,25	0,00	29,17	

Legenda: aktuál – aktuálna kultúra pracoviska; AP – aritmetický priemer; SD – smerodajná odchýlka; špicat – Špicatnosť; Min – minimum; Max – maximum

4.1 Zisťovanie citlivosti dotazníka OCAI podľa stupňa sledovaných škôl

Aby sme mohli zistiť prípadnú citlivosť dotazníka na stupeň mapovaných škôl, zisťovali sme, aký typ kultúry je dominantný na základe posúdenia učiteľmi a učiteľkami jednotlivých stupňov nami mapovaných škôl. Keďže podrobné deskriptívne údaje uvádzame v tabuľke č. 2, pri prezentovaní typov kultúr uvádzame len aritmetický priemer posúdených typov kultúr. Dominantnú kultúru školy ako pracoviska z pohľadu aktuálnej a želanaj kultúry podľa učiteľov a učiteľiek jednotlivých stupňov škôl sme vyznačili vo všetkých tabuľkách sivým pozadím buniek.

Tab. 3: Porovnanie celkovej aktuálnej a želanaj kultúry pracoviska základných a stredných škôl

	ZŠ (N=80)		SŠ (N=50)	
	Aktuálna AP	Želaná AP	Aktuálna AP	Želaná AP
KLANOVÁ	25,99	36,90	22,05	35,45
INOVATÍVNA	19,51	22,41	26,19	25,75
TRHOVÁ	30,01	18,92	27,47	19,77
HIERARCH.	23,24	20,53	24,26	19,10

Ako dominantnú aktuálnu kultúru svojho pracoviska posúdili učiteľia a učiteľky ZŠ Trhovú kultúru a rovnako tak posúdili ako dominantnú aktuálnu kultúru svojho pracoviska aj učiteľia a učiteľky SŠ. Prevládajúcou želanou kultúrou pracoviska bola zhodne pre pracoviská ZŠ aj SŠ Klanová kultúra.

Pre detailnejší prehľad kultúry pracoviska základných škôl sme analyzovali aj jednotlivé aspekty kultúry pracoviska podľa dotazníka OCAI. Výsledky prezentuje tabuľka č. 4.

Tab. 4: Jednotlivé aspekty kultúr pracoviska základných a stredných škôl našej výskumnej vzorky a ich kompatibilita (ZŠ N =80, SŠ N= 50)

		Prevládajúce charakteristiky		Vedenie pracoviska		Riadenie zamestnancov		Spojovací činiteľ		Stratégia pracoviska		Kritériá úspechu	
		A	Ž	A	Ž	A	Ž	A	Ž	A	Ž	A	Ž
		AP	AP	AP	AP	AP	AP	AP	AP	AP	AP	AP	AP
Základné	KLANOVÁ	31,00	40,25	23,25	35,06	26,31	35,00	25,94	35,56	24,19	37,44	25,25	38,06
	INOVATÍVNA	18,44	22,44	18,88	21,81	18,44	21,94	17,63	23,19	23,19	23,75	20,50	21,31
	TRHOVÁ	24,50	18,31	33,81	18,88	34,81	20,06	27,63	21,88	28,88	17,31	30,44	17,06
	HIERARCH.	24,81	17,75	22,81	23,00	19,19	21,75	27,56	18,13	22,50	20,25	22,56	22,31
Stredné	KLANOVÁ	21,40	43,20	20,90	32,70	25,30	32,30	21,60	36,40	23,20	32,30	19,90	35,80
	INOVATÍVNA	28,90	22,80	24,90	27,30	30,90	26,90	20,40	26,50	26,14	27,40	25,90	23,60
	TRHOVÁ	31,40	23,10	27,50	16,60	24,40	19,00	26,20	20,40	25,10	19,60	30,20	19,90
	HIERARCH.	18,70	10,50	26,50	23,80	19,00	21,80	32,20	16,50	25,76	20,70	23,40	21,30

Legenda: A – aktuálna kultúra, Ž – želaná kultúra pracoviska

Z pohľadu jednotlivých aspektov kultúry pracoviska sa v našej vzorke ukazuje ako dominantná aktuálna kultúra pracoviska Trhová kultúra, okrem aspektu Prevládajúce charakteristiky pracoviska, kde sa učitelia a učiteľky ZŠ zhodli a tento aspekt posudzovali najčastejšie ako Klanovú kultúru. V súvislosti so želanou kultúrou pracoviska sa zhodne vo všetkých aspektoch vyskytla ako prevládajúca želaná Klanová kultúra.

Učitelia a učiteľky stredných škôl posúdili ako dominantnú aktuálnu kultúru svojho pracoviska v aspektoch Prevládajúce charakteristiky pracoviska, Vedenie pracoviska a Kritériá úspechu pracoviska Trhovú kultúru. V aspektoch Riadenie a Stratégia pracoviska Inovatívnu kultúru a v aspekte Spojovací činiteľ pracoviska posúdili ako dominantnú aktuálnu Hierarchickú kultúru svojej školy.

Ako dominantnú želanú kultúru pracoviska posúdili učitelia a učiteľky SŠ zhodne pri všetkých aspektoch kultúry svojho pracoviska Klanovú kultúru.

4.2 Zisťovanie citlivosti dotazníka OCAI podľa typu sledovaných stredných škôl

Zaujímalo nás, či dotazník OCAI je citlivý pri posudzovaní kultúr pracoviska jednotlivých typov stredných škôl. Preto v tabuľke č. 5 uvádzame porovnanie jednotlivých výsledkov v rámci aktuálnej a želanej kultúry pracoviska dvoch typov stredných škôl.

Tab. 5: Porovnanie celkovej aktuálnej a želanej kultúry pracoviska podľa typu SŠ

	Typ 1 (N=18)		Typ 2 (N=32)	
	Aktuálna AP	Želaná AP	Aktuálna AP	Želaná AP
KLANOVÁ	20,56	38,75	22,89	33,59
INOVATÍVNA	24,19	23,01	27,32	27,29
TRHOVÁ	30,93	18,29	25,52	20,60
HIERARCH.	24,52	19,77	24,11	18,72

U našej výskumnej vzorky sme zistili, že pri 1. type SŠ – gymnáziu učitelia a učiteľky posúdili ako dominantnú aktuálnu kultúru Trhovú kultúru a pri 2. type SŠ – zameranej na vzdelávanie v IT technológiách posúdili jej učitelia a učiteľky ako dominantnú aktuálnu kultúru Inovatívnu kultúru pracoviska.

Tak, ako pri zisťovaní citlivosti OCAI na stupeň škôl, zaujímalo nás aj pri typoch sledovaných stredných škôl, ako učitelia a učiteľky posudzujú kultúru svojho pracoviska v rámci jej jednotlivých aspektov. Výsledky prezentuje tabuľka číslo 6.

Tab. 6: : Jednotlivé aspekty kultúr pracoviska dvoch nami sledovaných dvoch typov stredných škôl a ich kompatibilita (SŠ Typ 1 N=18, SŠ Typ 2 N= 32)

		Prevládajúce charakteristiky		Vedenie pracoviska		Riadenie zamestnancov		Spojovací činiteľ		Stratégia pracoviska		Kritériá úspechu	
		A	Ž	A	Ž	A	Ž	A	Ž	A	Ž	A	Ž
		AP	AP	AP	AP	AP	AP	AP	AP	AP	AP	AP	AP
SŠ Typ 1	KLANOVÁ	20,28	46,67	16,94	32,50	22,50	34,44	21,39	40,83	22,22	37,78	20,00	40,28
	INOVATÍVNA	18,89	21,67	28,61	22,78	27,22	24,72	18,61	21,67	24,83	25,00	26,94	22,22
	TRHOVÁ	34,44	20,00	35,28	17,22	33,61	15,56	29,44	20,00	26,11	18,61	26,67	18,33
	HIERARCH.	27,50	11,11	19,17	27,50	16,67	25,28	30,56	16,94	26,83	18,61	26,39	19,17
SŠ Typ 2	KLANOVÁ	22,03	41,25	23,13	32,81	26,88	31,09	21,72	33,91	23,75	29,22	19,84	33,28
	INOVATÍVNA	34,53	23,44	22,81	29,84	32,97	28,13	21,41	29,22	26,88	28,75	25,31	24,38
	TRHOVÁ	29,69	24,84	23,13	16,25	19,22	20,94	24,38	20,63	24,53	20,16	32,19	20,78
	HIERARCH.	13,75	10,16	30,63	21,72	20,31	19,84	33,13	16,25	25,16	21,88	21,72	22,50

Učítelia a učiteľky 1. typu SŠ posúdili ako dominantnú aktuálnu kultúru svojho pracoviska Trhovú kultúru a to v aspektoch Prevládajúce charakteristiky pracoviska, Vedenie pracoviska a Riadenie zamestnancov. Ako dominantnú aktuálnu kultúru svojho pracoviska posúdili Hierarchickú kultúru v aspektoch Spojovací činiteľ a Stratégia pracoviska. V aspekte Kritériá úspechu posúdili respondenti ako dominantnú aktuálnu kultúru svojho pracoviska Inovatívnu kultúru.

Ako dominantná želaná kultúra pracoviska 1. typu SŠ bola posúdená v každom aspekte kultúry pracoviska Klanová kultúra.

Učítelia a učiteľky 2. typu nami mapovanej SŠ posúdili ako dominantnú aktuálnu kultúru svojho pracoviska Inovatívnu kultúru a to v aspektoch Prevládajúce charakteristiky pracoviska, Riadenie zamestnancov a Stratégia pracoviska. V aspektoch Vedenie pracoviska a Spojovací činiteľ pracoviska posúdili ako dominantnú aktuálnu kultúru pracoviska Hierarchickú kultúru a v aspekte Kritériá úspechu bola dominantnou aktuálnou Trhová kultúra pracoviska.

Tak, ako pri predchádzajúcich zisteniach učítelia a učiteľky označili Klanovú kultúru ako želanú vo všetkých aspektoch kultúry pracoviska.

5 Diskusia

Cieľom nášho pilotného výskumu bolo zistiť, či dotazník OCAI dokáže byť citlivý na odlišnosť kultúr pracoviska v prostredí rôznych typov a stupňov škôl.

V rámci zisťovania prítomnosti rozdielov medzi stupňami sledovaných škôl sme zistili, že pri celkovom porovnaní aktuálnych a želaných kultúr pracovísk základných a stredných škôl nie sú rozdiely v posúdení kultúr svojho pracoviska učiteľmi a učiteľkami nami sledovaných škôl. Pri analýze jednotlivých aspektov kultúr podľa dotazníka OCAI sme však zaznamenali v rámci aktuálnych dominantných kultúr rozdielne posudzovanie kultúr. Kým u učiteľov a učiteľiek ZŠ prevládala Trhová kultúra, pri posudzovaní učiteľmi a učiteľkami SŠ sa vyskytla aj Inovatívna a Hierarchická kultúra. Pri posúdení želanej kultúry svojho pracoviska však došlo medzi učiteľmi a učiteľkami základných a stredných škôl ku zhode. Vo všetkých aspektoch kultúr prevládala Klanová kultúra.

Pri zisťovaní možných rozdielov medzi typmi kultúry pracoviska stredných škôl sme zistili, že učítelia a učiteľky posúdili prostredníctvom dotazníka OCAI kultúry svojho pracoviska odlišne. Učítelia a učiteľky 1. typu nami sledovanej SŠ posúdili ako aktuálnu kultúru svojho pracoviska Trhovú kultúru, no učítelia a učiteľky 2. typu SŠ Inovatívnu kultúru školy. 1. typ SŠ predstavovali učítelia a učiteľky gymnázií a 2. typ SŠ učítelia a učiteľky SŠ zameraných na vzdelávanie v IT technológiách. Pri 1. type SŠ prevažovala Trhová kultúra pracoviska. Podľa Cameron a Quinna (2006) ide o typ kultúry, ktorá funguje predovšetkým na základe ekonomických trhových princípov a teda medzi primárne patrí rivalita a súperenie s cieľom dosiahnuť konkurenčné výhody. Základnými hodnotami, ktoré v trhovom orientovaných organizáciách dominujú, sú snaha odlišovať sa a produktivita. Z pohľadu školského prostredia v trhovom type kultúry prevláda zameranie sa na výsledky a výkony. V praxi to môže znamenať, že škola sa snaží vyniknúť medzi konkurenčnými školami a je zameraná na úspech. Pre edukáciu sú dôležité výkony žiakov (známky, úspechy na rôznych súťažiach – športových, vedomostných) aj učiteľov (výsledky práce, kvalifikácia, metódy a formy výučby). Veľký dôraz sa kladie na tzv.

viditeľnosť školy prostredníctvom propagácie školy cez je úspechy. Pri 2. type SŠ bola dominantnou aktuálnou kultúrou Inovatívna kultúra. Podľa Camerona a Quinna (2006) ide typ organizačnej kultúry, ktorá je schopná reagovať na hyperturbulentné a neustále sa meniace sa požiadavky 21. storočia. V tejto kultúre sú za základ úspechu považované inovatívne a priekopnícke iniciatívy. Pracovisko sa v prvom rade sústreďuje na vytváranie novinek a služieb, prípravu do budúcnosti. Hlavnou úlohou manažmentu je podporovať podnikavosť, tvorivosť a inovatívne činnosti. Veľký dôraz sa kladie na vytvorenie vízií do budúcnosti s dôrazom na slobodu podporujúcu tvorivosť zamestnancov. Škola s dominanciu inovatívneho typu kultúry je zameraná na nové výzvy a kreativitu. Takáto škola je známa podávaním a aplikovaním projektov, do ktorých sa škola zapája, čo sa môže spájať aj s inovatívnymi formami vzdelávania, či metódami vyučovania žiakov. Toto zistenie považujeme za korešpondujúce práve s týmto typom strednej školy, pretože pri vzdelávaní žiakov v oblasti IT je nevyhnutné držať krok s dobou a rýchlym vývojom tejto oblasti techniky.

Pri všetkých typoch aj stupňoch škôl učiteľia a učiteľky posúdili ako želanú kultúru svojho pracoviska Klanovú kultúru. Podľa Camerona a Quinna (2006) tento typ kultúry pripomína charakteristikou vzájomných vzťahov širšiu rodinu. Charakteristickými rysmi klanových organizácií sú tímová práca, programy budujúce vzťahy a oddanosť voči zamestnancom. Z pohľadu školského prostredia v klanovom type kultúry prevláda priateľská atmosféra medzi učiteľmi, žiakmi aj vedením. Vzájomné vzťahy sa vyznačujú ústretovosťou, ochotou poradiť, diskutovať, vypočúť a spolupracovať pri riešení vzniknutých problémov. Toto zistenie môže predstavovať to, že učiteľia za svoje pracovné prostredie považujú najmä edukačné prostredie v centre ktorého stojí žiak a jeho potreby.

Môžeme teda konštatovať, že dotazník OCAI v prostredí školy v rámci našej výskumnej vzorky dokázal reagovať citlivo na zameranie, typ a stupeň škôl, ktoré sa zúčastnili nášho pilotného výskumu.

Sme si vedomí slabín nášho výskumu, ktoré sa týkajú najmä veľkosti výskumnej vzorky a nízkeho počtu typov škôl podľa študijného zamerania. Ide však o pilotný výskum v tejto oblasti, keďže dotazník OCAI, ako sme už spomenuli, sa používa najmä v pracovnom prostredí veľkých organizácií či stredne veľkých firiem mimo prostredia školy. Chýba nám aj porovnanie s inými typmi pracovísk.

6 Zhrnutie

Podľa našich výskumných zistení dominantnou kultúrou základných škôl našej výskumnej vzorky bola Trhová kultúra, to isté platí aj pre 1. typ nami mapovanej strednej školy. Pri 2. type nami mapovanej strednej školy bola dominantnou aktuálnou kultúrou pracoviska Inovatívna kultúra. Môžeme tak tvrdiť, že podľa našej pilotnej štúdie dotazník OCAI naznačuje citlivosť na typ kultúry pracoviska podľa študijného zamerania školy, čo sa prejavilo najmä pri rôznych typoch stredných škôl našej výskumnej vzorky.

Zoznam bibliografických odkazov

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Revised ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., Brownas, E. A., Peterson, N. G., & Dunnette, M. D. (1974). *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.
- Eger, L., Čermák, J. (1999). Podniková kultúra a kvalita pracovného života na základných školách. In: *Pedagogika*. 49(1), 57-68.
- Eger, L., & Jakubíková, D. (Eds.) (2000). *Kultúra školy*. Liberec: Technická univerzita.
- Harkabus, Š. (1997). *Kultúra produktívnej školy*. Banská Bystrica: MPC.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2007). *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.
- Kubalová, K. (2015). *Psychometrické charakteristiky OCAI* (bakalárska práca). Škol. Zuzana Heinzová. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta UMB.
- Lukášová, R., Nový, I. et al. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing.
- Pol, M., Hloušková, L., Novotný, P., & Zounek, J. (2006). *Kultúra školy*. Brno: Masarykova univerzita.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. Retrieved from <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/3000/2770>