# Organizační klima fakult připravujících učitele z pohledu vedení fakult[1]

Kantorová Jana, Skopalová Jitka

**Abstrakt**: Obsahem příspěvku bude představení, analýza a interpretace uskutečněných rozhovorů s vedením vybraných fakult. Realizovaný polostrukturovaný rozhovor je jedna z metod pro výzkum organizačního klimatu fakult, které připravují budoucí učitele.
**Klíčová slova**: organizační klima, fakulta připravující učitele, vedení fakulty, výzkum, rozhovor
**Abstract**: The focus of the contribution will be the introduction, analysis and interpretation of interviews carried out among members of selected faculty management teams. The carried out semistructured interview is one of the methods of research of organizational climate of faculties training future teachers.
**Key words**: organizational climate, faculty of teacher training, faculty management, research, interview

## 1 Úvod

Změny českého vysokoškolského prostředí se dotýkají i pedagogických fakult a dalších fakult připravující učitele. Zaměřili jsme se na analýzu percepce organizačního klimatu fakult připravující učitele z pohledu vedení těchto fakult. V příspěvku pak konkrétně popisujeme polostrukturovaný rozhovor jako jednu z metod výzkumu organizačního klimatu, jeho analýzu a interpretujeme uskutečněné rozhovory s vedením vybraných fakult. Metoda polostrukturovaného rozhovoru s vedením fakult je doplňující nástroj k dotazníkům organizačního klimatu pro akademické pracovníky fakult připravujících učitele, o němž jsme pojednávali v dřívějším příspěvku.[2]

## 2 Polostrukturovaný rozhovor pro vedení fakult

Metoda rozhovoru byla zvolena z důvodu malého vzorku respondentů, členů vedení fakult. Při koncipování metody polostrukturovaného rozhovoru jsme vycházeli z poslední verze dotazníku (viz výše), ve kterém respondenti posuzovali chování akademických pracovníků a chování vedení (kateder a ústavů/fakulty) v celkem 36 položkách, z toho 2 demografických. Položky prošly předvýzkumem se třemi proděkany a výsledně byly vybrány pouze ty položky, na které může vedení fakult odpovědět či erudovaným způsobem reagovat.

[1] Příspěvek vznikl za podpory Grantové agentury České republiky v rámci projektu č. P407/11/0696 Percepce organizačního klimatu pedagogických fakult akademickými pracovníky.
[2] GRECMANOVÁ, H., M. DOPITA, J. KANTOROVÁ a J. SKOPALOVÁ. Vývoj nástroje pro výzkum percepce organizačního klimatu pedagogických fakult. In: JEŽKOVÁ, V., ed. *Kvalita ve vzdělávání. Sborník anotací z XX. konference ČAPV.* Praha: UK, 2012, s. 74-75. ISBN 978-80-7290-581-2.

### *1.1 Co rozhovor umožňuje zjistit?*

Rozhovor se skládá ze tří oblastí, řazeno podle struktury nástroje. Oblast *chování akademických pracovníků: mezilidské vztahy a vztahy k práci* obsahuje 10 položek. Oblast *chování vedení pracoviště* čítá 4 položky. Oblast *chování vedení fakulty* zahrnuje 9 položek. Celkem se tedy jedná 23 položkami. Položky mají formu otázky, jedna položka je výběrová. V závěru rozhovoru je prostor pro volná sdělení. Rozhovor sleduje aspekty organizačního klimatu fakult připravujících učitele z pohledu vedení fakult. Jeho struktura je znázorněna v následující tabulce (Tabulka 1).

| **Oblasti rozhovoru** | **Komentář k obsahu položek** | **Počet položek** | **Škála** |
|---|---|---|---|
| Chování akademických pracovníků: mezilidské vztahy a vztahy k práci | Zachycuje: způsob komunikace při řešení výuky a úkolů, spolupráci při řešení odborných problémů, osobní vztahy – konflikty, postoj k práci, kvalifikační a odborný růst, pracovní vytíženost a výkonnost atd. | 10 | Položky č. 1, 2, 3, 5<br><br>1. Rozhodně souhlasím<br>2. Spíše souhlasím<br>3. Spíše nesouhlasím<br>4. Rozhodně nesouhlasím<br><br>Položky č. 4, 8, 9,10<br><br>1. Rozhodně ano<br>2. Spíše ano<br>3. Spíše ne<br>4. Rozhodně ne<br><br>Volné odpovědi položky č. 6, 7 |
| Chování vedení pracoviště | Zachycuje: přehled vedení fakult o zátěži akademických pracovníků spojenou s vědecko výzkumnou činností a s výukou, ohodnocení práce akademických pracovníků, názor, zda jsou vedoucí pracovišť odborníky ve svých oborech či manageři. | 4 | Položky č. 11,12,13<br><br>1. Rozhodně ano<br>2. Spíše ano<br>3. Spíše ne<br>4. Rozhodně ne<br><br>Položka č. 14<br><br>1. Rozhodně odborníci<br>2. Spíše odborníci<br>3. Jak odborníci, tak manageři<br>4. Spíše manageři<br>5. Rozhodně manageři |
| Chování vedení fakulty | Zachycuje: kritéria hodnocení práce, podpora kvalifikačního růstu a | 9 | Položky č. 15, 16, 17, 20, 21, 23 – volná odpověď |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | iniciativy, způsob rozhodování, organizace aktivit, srozumitelnost úkolů, vyhodnocení pracovní zátěže pracovišť, komunikaci mezi vedením fakulty a pracovišti, styl vedení fakulty, vztah vedení fakulty k fakultě atd. | | Položky č. 18, 19, 22,<br><br>1. Rozhodně ano<br>2. Spíše ano<br>3. Spíše ne<br>4. Rozhodně ne |

*Tabulka 1: Popis oblastí percepce organizačního klimatu z pohledu vedení fakult*

### *1.2 Doporučení k realizaci rozhovoru*

Pro zajištění efektivního průběhu a získání kvalitních výsledků z rozhovorů o organizačním klimatu uvádíme několik doporučení, které je vhodné při realizaci rozhovorů respektovat:

- Rozhovor je určen pro vedení fakult (optimálně děkan, proděkani, tajemník, předseda akademické senátu).
- Rozhovor by měla vést a zaznamenávat poučená osoba.
- Rozhovor je třeba vést se všemi členy vedení fakulty.
- Před realizací rozhovorů je vhodné vysvětlit smysl výzkumného šetření a eliminovat obavy vedení fakult z negativních dopadů.
- Informovat vedení fakult o způsobu zveřejnění výsledků a jejich využití.
- Realizovat rozhovor v průběhu semestru, za „běžného chodu“.

### *1.3 Postup vyhodnocování a interpretace*

Rozhovory byly uskutečněny s deseti respondenty (děkani a proděkani) ze tří vybraných fakult připravující budoucí učitele. Z oslovených 12 zástupců vedení fakult odmítli spolupracovat pouze 2 proděkani z důvodu obav ze zveřejnění jejich odpovědí, ač nebyl nikdo předem seznámen s vlastním obsahem rozhovoru. Při úvodním kontaktování respondentů byla tazateli objasněna sledovaná oblast.

Rozhovory byly uskutečněny během listopadu a prosince 2012. V podstatě se jednalo o rozhovor s pomocí návodu s prvky problémově zaměřeného rozhovoru[3] se záznamovým archem. Rozhovor s návodem umožnil provést rozhovor strukturovaněji a ulehčil tazatelům následné srovnání s dalšími respondenty. Pro tazatele bylo překvapivé, že všichni dotazovaní měli zájem spolupracovat, byli velmi ochotni vyjádřit svůj názor. Tato skutečnost se projevila i v dálce rozhovorů, které trvaly průměrně 1,5 až 2 hodiny, ale někdy i déle. Se souhlasem dotazovaných si tazatelé (vždy dvě osoby) všechny odpovědi přímo zaznamenávali, resp.

[3] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 175. ISBN 80-7367-040-2.

činili si poznámky. Bezprostředně po ukončení rozhovoru byly získané informace přepsány a vzájemně tazateli komparovány, což umožnilo snížit případné zkreslení získaných odpovědí..
Z analýzy rozhovorů s kompetentními zástupci vedení fakult z oblasti **chování akademických pracovníků: mezilidské vztahy a vztahy k práci** vyplynula především skutečnost, že fakulta jako velké pracoviště, které je strukturovaná do řady odborných pracovišť, které nelze vzájemně srovnávat, ale mezi kterými existuje častá rivalita a konkurence. Vedení oslovených fakult tak spatřuje velké rezervy především v mezikatedrální a mezioborové komunikaci. Pracoviště sice spolupracují, ale pouze v případě společných projektů nebo na úrovni jednotlivých osobních přátelství. Jinak se jeví komunikace mezi pracovišti spíše formální, dochází ke konfliktům, které řeší především děkani. Oslovení členové vedení spatřují příčiny uvedených problémů nejen v lidské povaze, ale především v dělení finančních prostředků na pracoviště fakulty.
Z rozhovorů bylo dále patrné, že lepší komunikace je na menších pracovištích, ale i zde záleží především na způsobu organizace pracoviště, jaký systém vedení pracoviště uplatňuje. Na jednotlivých katedrách (či ústavech) se rovněž liší přístup ke kvalitě výuky. Jednotlivá pracoviště fakult kladou velký význam na vědecko-výzkumnou činnost, která se podílí na většině příjmů pracoviště a kvalitu výuky nekontrolují. Na všech dotázaných fakultách tak došlo dokonce i k hierarchii mezi akademickými pracovníky („*více váženi jsou ti, kteří zkoumají, menší zájem je o ty, kteří vyučují*“). Pouze dva z dotázaných děkanů kladou důraz na i kvalitu výuky a zmiňují se o různých opatřeních, která by měla podporovat kvalitu výuky. Výsledky hodnocení výuky na těchto fakultách má dokonce vliv na mzdu vyučujících, metodika financování těchto fakult je již zaměřena i ve prospěch výuky (fakulty připravující budoucí pedagogické pracovníky!). Z odpovědi na další otázku vyplynulo, že lidé, kteří mají potenciál vědecky pracovat, mají nižší výukovou povinnost, o což se stará vedení kateder. Vedení fakulty nechává řešení důsledků z vyhodnocení pracovní zátěže pracoviště na vedoucích kateder.vyplynulo, že přístup k výuce se na jednotlivých katedrách liší. Odlišné pohledy na význam výuky ve srovnání s výzkumem mohou způsobovat přezírání, napětí, snižovat spokojenost atd. a zhoršovat klima. K zamyšlení nutí rovněž sdělení, že přibližně 15-20% zaměstnanců je extrémně vytíženo a ostatní vytížení nejsou.
V souvislosti s uvedeným zjištěním si klademe otázky: *Jak je možné, že je práce rozdělená takto nerovnoměrně? Jak to, že efekt snah vedení pracovišť je malý? Jaké kroky podnikají? Je patrné, že se situací sice nějak zabývají, ale nedostatečně. Co pociťují extrémně vytížení zaměstnanci – nespravedlnost?* Všichni dotázaní respondenti se především snaží, aby akademičtí pracovníci měli pozitivní vztah ke své práci na fakultě.
Další otázkou v této oblasti jsme zjistili, jak konkrétně organizačně, ale i materiálně podporuje vedení např. kvalifikační růst pracovníků, jak si uvědomují některé nedostatky v komunikaci a další vnější vlivy, které mohou spokojenost omezovat (konkurenční boj, tlak na výkon). Hodnoty jsou však u různých pracovníků různé, což může ovlivňovat jejich vztah k práci na fakultě s ohledem i bez ohledu na snahu vedení („*Bohužel pracují zde však i lidé, kteří jinou práci nenašli.*“).
Zdá se, že vedení povzbuzuje jednotlivá pracoviště uvědoměle a že k tomu využívá různé prostředky od psychické podpory po drobné dárky, ceny a finanční prostředky („*Pracoviště si musí na sebe vydělat*.“). Některá nespolupracující pracoviště se mohou dostávat do izolace.

Vedení fakulty si rovněž uvědomuje velké zvýšení nároků na pracovníky v oblasti administrativy, především administrativa spojená s řešením projektů („*Lidé musejí vynakládat síly v oblastech, na které nemají kvalifikaci a ztrácejí čas na úkoly, jež by měli doopravdy řešit a byli schopni řešit.*“).

Potěšujícím výstupem z rozhovorů k **oblasti chování vedení pracoviště** je ve většině případů odpověď, že vedoucí kateder jsou jak odborníci, tak manažeři. Výstižná je odpověď: „*Jsou to odborníci, kteří se učí být manažery, ale je důležité, aby byli především respektovanými lidmi.*“ Vyřčená skutečnost, že „*na akademické půdě se nepřikazuje, ale prosí*“, může sice „zušlechťovat“ jak mezilidské vztahy, tak vést ke zneužívání. Objevuje se však i závažné zjištění, že někteří nejsou ani odborníci, ani manažeři, a přitom „*zůstávají ve funkci, protože o vedení kateder není někde vůbec zájem*“.

Otázkou *Jak pomáhá vedení fakulty vedoucím pracovišť (katedra, ústav) při řešení pracovních problémů akademických pracovníků?* začínala **oblast chování vedení fakulty.**

Vedení dotázaných fakult se domnívá, že vždy adekvátně pomáhá vedoucím pracovišť při řešení pracovních problémů akademických pracovníků a pomáhá vedoucím pracovišť rozhodovat sporné věci.

Výzkumníky dále zajímalo *Jak podporuje vedení fakulty kvalifikační růst (profesní rozvoj) akademických pracovníků?* Není jistě překvapivým zjištěním**,** že na všech fakultách jsou akademičtí pracovníci „*tlačeni*“ ke kvalifikačnímu růstu. Zajímavý byl rozptyl odpovědí (od rozhodně ano, přes spíše ano až ke spíše ne) na otázku zjišťující, zda vedení fakulty dodržuje stanovené termíny. Důležité je však sdělení, že „*se snaží*“.

Vzájemná komunikace mezi vedením fakulty a vedoucími pracovišť se jeví jako dostatečná a časově efektivní. Dotázaní byli závěrem vyzváni, aby charakterizovali styl vedení fakulty. U dvou fakult byl styl vedení charakterizován jako demokratický, participativní, otevřený styl vedení, u jedné autoritativní, mocenský. Všichni respondenti se však shodně uvedli, že koncepční změny vedení fakulty diskutuje s vedoucími pracovišť.

## 3 Závěr

Švaříček a Šeďová[4] uvádí, že důvěryhodnost výpovědí zvyšuje výběr respondentů. Z tohoto aspektu lze vybrané zástupce vedení fakult považovat za zkušené pracovníky, kteří se dlouhodobě pohybují v akademickém prostředí. Vzhledem k tomu, že se jednalo o polostrukturovaný rozhovor, tak dotazovaní na většinu otázek odpovídali poměrně široce. Žádná z otázek nebyla, dle následného vyjádření respondentů, vnímána jako nesrozumitelná, nepříjemná nebo obtížná (formou). Odpovědi získané z rozhovorů s vedením jsou konfrontovány s výsledky získanými z kvantitativního výzkumu organizačního klimatu realizovaného mezi akademickými pracovníky. Výsledky srovnání ukazují shody či rozdíly v percepci organizačního klimatu fakulty vedení a akademických pracovníků.

[4] ŠVAŘÍČEK, R., K. ŠEĎOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: Pravidla hry*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

## Literatura

HENDL, J. Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2007. ISBN 80-7367-040-2.

GRECMANOVÁ, H., M. DOPITA, J. KANTOROVÁ a J. SKOPALOVÁ. Vývoj nástroje pro výzkum percepce organizačního klimatu pedagogických fakult. In: JEŽKOVÁ, V., ed. Kvalita ve vzdělávání. Sborník anotací z XX. konference ČAPV. Praha: UK, 2012, s. 74-75. ISBN 978-80-7290-581-2.

ŠVAŘÍČEK, R., K. ŠEĎOVÁ. a kol. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: Pravidla hry. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

PhDr. Jana Kantorová, Ph.D. a doc. PhDr. Jitka Skopalová, Ph.D.
Ústav pedagogiky a sociálních studií
PdF UP
Žižkovo nám. 5
771 40 Olomouc
e-mail: jana.kantorova@upol.cz, jitka.skopalova@upol.cz