

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ  
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ  
Institut mezioborových studií Brno

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pustiměř 2011

Dagmar Vlková

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ  
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ  
Institut mezioborových studií Brno

Firemní kultura jako fenomén současné doby

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:  
PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Vypracovala:  
Dagmar Vlková

Pustiměř 2011

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Firemní kultura jako fenomén současné doby zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.  
Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Pustiměři dne 4. 4. 2011

.....  
Podpis

## Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat vedení Střední školy ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o. za důležité informace, které mi byly poskytnuty. Velké poděkování též patří paní PhDr. Ivaně Nekvapilové, Ph.D. za metodickou a morální pomoc, které se nesmírně vážím.

Dagmar Vlková

# OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>2</b>
<b>1. Firemní kultura</b>	
1.1 Vymezení pojmu firemní kultura	4
1.2 Složky firemní kultury	7
1.3 Vlastnosti firemní kultury	11
1.4 Typologie firemní kultury	13
1.5 Funkce firemní kultury	17
<b>2. Kultura střední školy</b>	
2.1 Střední škola	19
2.2 Prvky kultury školy a způsob jejich poznávání	21
2.3 Vnitřní a vnější projevy kultury školy	24
<b>3. Kultura Střední školy ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o.</b>	
3.1 Základní údaje o Střední škole ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o.	29
3.2 Prvky kultury školy	30
3.3 Silné a slabé stránky kultury školy	34
3.4 Klima školy	36
3.5 Image školy	48
<b>Závěr</b>	<b>51</b>
<b>Resumé</b>	<b>53</b>
<b>Anotace</b>	<b>54</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>55</b>
<b>Seznam uvedených obrázků a tabulek</b>	<b>57</b>
<b>Příloha</b>	<b>58</b>

# Úvod

Lidé si pod pojmem firemní kultura často představují logo firmy na firemním papíře, na firemních autech. Mladší se zaměřují na internetové stránky, dle nichž na první pohled usuzují, jak vypadá firma uvnitř. Starší si možná všimnou posekaného trávníku a upravených záhonů před sídlem firmy. Ne nadarmo se říká „že šaty dělají člověka“ a to stejné lze vztáhnout i k firmě. Toto všechno jsou jen prvky vizuální a tvoří náš první pohled na firmu, druhý si uděláme jako zákazníci, uživatelé či obchodní partneři firmy, poznáme-li firemní kulturu. Vzbuzuje v nás firma důvěru a sympatie, cítíme se tam lépe než jinde...

V nadnárodních korporacích i českých velkých a středních podnicích je v mnoha případech firemní kultura vnímána jako nedílná součást firmy, která se promítá do všech jejích činností. Věnuje se značná pozornost jejímu poznávání i cílenému utváření a využívání jako tzv. měkkého nástroje řízení, podporujícího motivaci pracovníků, pracovní spokojenost a loajalitu. Směrem k vnějšímu prostředí firemní kultura napomáhá vytvářet image podniku, usnadňuje komunikaci se zákazníky atd.

Bohaté zkušenosti s firemní kulturou z oblasti řízení podniků jsou využívány i při řízení dalších organizací, jakými jsou např. státní správa či neziskové organizace. Lze se domnívat, že jsou využitelné také pro školy. Škola není ve svobodné tržní společnosti jen institucí, jejímž smyslem je poskytovat vzdělávání, ale organizací, která má svou organizační strukturu, své zaměstnance, kteří jsou řízeni, ale má své klienty (žáky a rodiče) a musí si jejich zájem a přízeň získat.

Po roce 1989 v rámci změn politické a ekonomické situace se změnila i česká vzdělávací soustava. Vznikají soukromé a církevní školy, vyšší odborné školy, tím i nové studijní obory a začíná růst konkurence. Žádný ze zřizovatelů škol si nemůže dovolit ji ignorovat. Tady lze nalézt místo pro hledání zdravé firemní kultury.

Cílem bakalářské práce je popsat kulturu školy, zjistit, zda a nakolik soukromé školy cíleně utvářejí svoji kulturu a to jak ve vztahu k vnějšímu, tak k vnitřnímu prostředí školy a na analýze kultury konkrétní školy ukázat, jak cíleně formovaná kultura ovlivňuje klima školy.

Práce je rozdělena na tři kapitoly. První kapitola je věnována teoretickým východiskům nastolené problematiky. Hlavními body jsou vymezení firemní kultury, složky firemní kultury, vlastnosti firemní kultury, typologie a funkce firemní kultury.

Druhá kapitola vymezuje pojem střední škola. Ukazuje prvky kultury střední školy a způsob jejich poznávání, vnitřní a vnější projevy kultury školy. Třetí kapitola je věnována kultuře Střední školy ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o. Obsahuje základní údaje o škole, hovoří o prvcích kultury školy, silných a slabých stránkách kultury školy, klima a image školy. Ke zjištění údajů byla použita analýza dokumentů a metoda dotazování (rozhovor s managementem školy), u žáků a absolventů školy byla použita technika dotazníku.

# 1. Firemní kultura

Každý podnik na základě marketingu definuje předmět své činnosti i cílovou skupinu zákazníků. Stanovuje požadavky na počet, strukturu i kvalifikaci zaměstnanců. Volí optimální organizační strukturu, definuje klíčové procesy, komunikační toky i pravidla komunikace.

Současně je podnik společenstvím lidí, které si tak, jako každé jiné lidské společenství, vytváří, ať vědomě, cíleně či nahodile, nekoordinovaně, vnitřní hodnotový systém, pravidla chování a jednání, který působí nejen zpětně uvnitř podniku, ale projevuje se i vůči jejich vnějšímu okolí. V teorii managementu se hovoří o tzv. firemní, podnikové, organizační kultuře.

Šíři a složitost problematiky firemní kultury naznačují významní odborníci v oblasti zkoumání sociální stránky života podniku v České republice, Bedrnová a Nový: *„Podniková kultura tedy není jen velkolepá průmyslová architektura, pěkný výrobní design, umění a obrazy v kancelářích. Nejsou to pouze náročně vybavené podnikové knihovny, velké oslavy či slavnostní shromáždění, příplatky na dovolenou nebo vyhlašování nejlepšího pracovníka firmy. To vše mohou být jen dílčí části, atributy podnikové kultury, nespočívá v nich však její podstata. Nelze ani říci, že by podniková kultura byla záležitostí „pěkného počasí“, tedy záležitostí, kterou si podnik může dovořit až tehdy, když dobře vydělává, neboť nezávisí pouze na penězích. Podnik má svou kulturu i tehdy, nejde-li o specifické vlivy českého, německého či italského prostředí.“* (Bedrnová, Nový, 2002, s. 485)

Jaké jsou tedy klíčové prvky firemní kultury? Jaké podoby může firemní kultura mít? K čemu lze v podniku kulturu využít?

## 1.1 Vymezení pojmu firemní kultura

Na základě studia odborné manažerské literatury lze konstatovat, že pojem firemní kultura není ani v rámci tohoto oboru jednoznačným pojmem. Z hlediska jazyka se můžeme na jedné straně setkat s řadou výrazů, které jsou považovány za synonyma, jako je kultura podniku, kultura organizace, na druhé straně je samotný pojem firma v českém jazykovém prostředí zavádějící, neboť v obchodním právu



znamená pouze obchodní jméno společnosti, nikoli označení konkrétní výrobní jednotky.

Firemní kultura je považována za tzv. měkký nástroj řízení, který je zkoumán řadou sociálních a humanitních věd, z čehož pramení i množství a různost definic samotného pojmu<sup>1</sup>.

V literatuře bývá nejčastěji citováno vymezení E. H. Scheina: *„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila 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.“* (Schein E. H., 1989, In Uzel, 2006, s. 9)

Autoři Brose a Hentze přidali do definice firemní kultury i složku materiální. Ta ve velké míře ovlivňuje některé prvky firemní kultury (viditelné artefakty, klima ve firmě apod.). V jejich podání se *„pod pojmem podniková kultura chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorů jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“* (Brose P., Hentze J., 1990, In Uzel, 2006, s. 8)

Podobně Vysekalová a Mikeš (2009, s. 67) zahrnují pod pojem firemní kultura působení firmy a jejich pracovníků navenek, vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování, celkové klima firmy, zvyklosti a ceremoniály, dále hodnoty sdílené většinou pracovníků. Navíc zkoumají, co je ve firmě považováno za klady a zápory.

---

<sup>1</sup> *„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“* (Dyer G. W., 1985, In Uzel, 2006, s. 8)

*„Je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“* (Deal, Kennedy, 1983, In Uzel, 2006, s. 8)

*„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“* (Heinen E., 1985, In Uzel 2006, s. 8)

*„Splnění úkolů, povinností a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketu podnikové kultury.“* (Pettigren W., 1979, In Uzel, 2006, s. 8)

*„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“* (Pfeifer I., Umlaufová M., 1993, In Uzel, 2006, s. 9)

*„Ve firmě existují u všech pracovníků určité individuální představy o jejich životě a životě ve firmě. Tyto představy se upřesňují, formují a profilují do určitých norem (standardů) jednání a chování, které mají pak formální vyjádření (zhmotnění) v určitých symbolech firmy, které jsou ctěny a rozvíjeny.“* (Šigut, 2004, s. 40)

*„Organizační kulturu lze charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů (lidských výtvorů).“* (Armstrong, 1999, s. 358)



## 1.2 Složky firemní kultury

V souladu se Scheinovým modelem (viz. část 1.1) nejprve vysvětlíme základní konstitutivní prvky firemní kultury – představy, hodnoty, postoje, které jsou vnějšímu pozorovateli zcela skryty, ale dávají smysl všem ostatním částem. V případě dalších prvků je přesnější hovořit spíše o „projevech kultury“, jako jsou částečně zřetelné standardy jednání, normy a zásady, i ty zvenčí zcela zřetelně viditelné, dokonce nepřehlédnutelné, jako jsou logo, oblečení, vnitřní interiér firmy, jež ovlivňují první pohled na firmu.

### Představy

K základním kamenům firemní kultury patří představy. Dle Nového (1993, s. 16) se týkají zejména vztahu k okolnímu světu a okolí firmy. Může to být vnímání nebezpečí, ohrožení firmy, ale i možnosti rozvoje. Další představy se týkají lidských zdrojů, interpersonálních vztahů, představ o povaze člověka a příčinách jeho jednání, představ o povaze mezilidských vztahů (projevy emocí, zveřejňování soukromí, konkurence či kooperace, individualita nebo týmový duch), též představ, o co se spolupracovníci opírají při rozhodování, kdo je nositelem pravdy a určuje, co je pravdivé a správné, či nepravdivé a chybné.

### Hodnoty

Hodnoty patří k základním organizačním složkám kultury. Ovlivňují chování lidí v organizaci. Vypovídají o tom, co je významné. Mohou být uznávány napříč celou organizací nebo jen její částí, např. vrcholovým managementem. Pokud se jimi řídí celá organizace, lze ji nazvat jako „řídící se hodnotami“. Tyto hodnoty mohou být dány zaměstnavatelem striktně, ale též je mohou vytvářet zaměstnanci mezi sebou. Dobré vztahy na pracovišti dovedou ovlivnit chování zaměstnanců. Pokud jsou ve firmě vstřícní a ochotní všichni zaměstnanci od uklízečky až po ředitele podniku, vypovídá to o skutečné firemní kultuře. Sdíleným systémem hodnot se organizace snaží odlišit od konkurence a získat tzv. konkurenční výhodu. „*Organizace se čím dál více zajímají o individuální a kolektivní hodnoty, které je prostupují. Obzvláště velký význam mají v organizaci otázky etiky.*“ (Brooks, 2003, s. 28, 29)

Mnoho podniků i organizací v ČR vydává pro zaměstnance etické kodexy, kde jsou definovány základní morální hodnoty podniku a základní pravidla profesionálního

chování a jednání, zacílená na ochranu osobnosti zaměstnance, uplatňování principu nediskriminace v pracovních vztazích, zabránění zneužití postavení, střetu zájmů, důvěrných informací apod. Armstrong podrobněji vymezuje „*oblasti, v nichž mohou být hodnoty vyjádřeny: péče o lidi a ohledy na ně, péče o zákazníky, soutěživost, podnikavost, stejná příležitost, spravedlnost při zacházení se zaměstnanci, dokonalost, růst, inovace, řízení rozmanitosti (využívání rozmanitosti lidí, např. etnické či kulturní ve prospěch organizace), orientace na trh/zákazníka, priority mezi potřebami lidí a potřebami organizace, výkonové orientace, produktivita, kvalita, sociální odpovědnost, týmová práce.*“ (Armstrong, 1999, s. 358,359) Z uvedeného výčtu je zřejmé, že podniková etika tedy řeší vztahy nejen uvnitř podniku, ale i vztahy mimo podnik.

I když jsou hodnoty v podniku méně zjevné (kromě etického kodexu bývají ještě jasně formulovány ve strategiích firmy), mohou být o to více ve firmě zakořeněné.

### **Postoje**

Postoje blíže souvisejí s hodnotami. Jsou to tendence často reagovat stejným způsobem na určité osoby či situace. Mohou být postaveny na životních zkušenostech, bývají ovlivněny okolím, ale i osobností. Jsou důležité pro komunikaci uvnitř firmy. Podle znalosti postojů můžeme předvídat chování jednotlivce. „*Postoje, především osobní postoje, mají klíčový vliv na to, jak jednatel působí uvnitř organizace, především proto, že se tyto postoje odrážejí v kladném i záporném chování.*“ (Brooks, 2003, s. 25). Bývají často nevědomé a spontánní, právě proto bývají velice těžce ovlivnitelné.

### **Sociální normy**

Normy jsou dalším důležitým prvkem firemní kultury. Pomocí norem jsou realizovány hodnoty firmy. Jsou to všechna zavedená pravidla v podniku, která mají podobu standardů chování či jednání ve formálních i neformálních vztazích, mohou být jasně vyjádřena v podobě řádů, předpisů, směrnic, kodexů, ale i nepsaných, sdílených pravidel, kam často patří i pravidla morální. Upravují vztahy mezi kolegy, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, vztahy k zákazníkům, obchodním partnerům.

Armstrong (1999, s. 359) ukazuje, kterých stránek chování se normy týkají:

- vzájemné vztahy mezi manažery a jednotlivými členy týmu, jak tým zpětně reaguje na chování manažera,
- co je heslem týmu či firmy, jaká převažuje pracovní etika, např. „pracuj tvrdě, hraj tvrdě“, „přijď dříve, zůstaň déle“, „jestliže nemůžeš dodělat svou práci

- během své pracovní doby, jsi evidentně špatný pracovník“, „usiluj o to, abys vždycky pracoval pilně“, „usiluj o to, abys vždy působil uvolněně a nenuceně“,
- postavení v hierarchii firmy, jak velký význam je mu přikládáno, existence symbolů postavení,
  - zda se očekávají a schvalují otevřené ambice nebo je normou spíše delikátnější přístup,
  - vše je podřízeno výkonu, nejvyšším oceněním je, že se o člověku mluví jako o vysoce profesionálním jedinci,
  - nakolik je moc uznávaná jako způsob života, vykonávaná pomocí nástrojů (např. manévrování, manipulace apod.), závislá spíše na odbornosti a schopnosti než na postavení, soustředěná na vrcholové úrovni, podílejí se na ní různé úrovně v různých částech organizace,
  - vliv politiky (tj. např. manévrování a manipulace je v organizaci považována za normální chování nebo je nepřijatelná jako zjevný způsob chování),
  - loajalita zaměstnanců, očekává se, že pomůže v budování kariéry, tzv. „od kolébky do hrobu“ nebo se v ni příliš nevěří, je kladen největší důraz na krátkodobé výsledky,
  - nesouhlas a hněv je vyjadřován otevřeně „z očí do očí“ či je skrytý, ale vyjadřovaný jinými prostředky,
  - od manažerů se očekává, že budou přístupní (vždy otevřené dveře) nebo se naopak vše odehrává „za zavřenými dveřmi“, ve firmě vládne chladný formální přístup na všech úrovních nebo se zaměstnanci mezi sebou oslovují křestními jmény, existují psaná či nepsaná pravidla, týkající se oblékání.

Ve firmách, kde jsou normy na vysoké úrovni, se noví pracovníci musí přizpůsobit a adaptovat. Pokud se tak nestane, nový člen skupiny se často dostává do izolace či do konfliktů v rámci skupiny, někdy bývá ze skupiny „vyloučen“, právě proto, že si sebou přináší normy firemní kultury z minulého zaměstnání a ty nemusí být totožné s normami na novém pracovišti.

### **Systém symbolů**

Další důležitou složkou firemní kultury jsou artefakty a symboly. Obecně je můžeme rozdělit na artefakty nemateriální a materiální povahy.

**K nemateriálním, verbálním** symbolům patří **řeč**, jako prostředek komunikace. **Historiky, příběhy a legendy** svým způsobem naznačují, jak se v určitých situacích zachovat, **mýty** objasňují některé normy a hodnoty, jejich obsah bývá často velmi

subjektivní. „*Mýty velice často reprezentují i celé skupiny hodnot, které by jinak bylo velmi složité a časově náročné prosazovat diferencovaně.*“ (Nový, 1993, s. 47)

K slovně symbolickému jednání patří i **rituály**. Rituály rozumíme zvyky a obyčeje, mající konkrétní významy a opakující se s jistou pravidelností. Pomáhají zaměstnanci efektivně se zapojit do činnosti organizace. Svým způsobem mohou vymezovat hranice mezi jednotlivými profesemi (např. lékaři, zdravotní sestry, ostatní pomocný personál). „*Rituály jsou značně formalizovány, institucionalizovány a stále v určitém čase opakovány. Samy o sobě jsou symbolem, avšak v jejich rámci jsou používány další symboly, kterými se vyjadřují a definují zcela konkrétní sociální vztahy. V každém případě potvrzují a upevňují dosud platné, stávající mocenské struktury a vedou ke stabilizaci existujících podnikových norem a hodnot. Ne náhodou při změně podnikové kultury (a nejen jí) dochází v první řadě k odmítnutí původních a konstituování nových forem rituálů.*“ (Nový, 1993, s. 52)

Za formální rituály jsou považovány ceremoniály, oslavy a obřady. Patří k nim např. vyhlášení nejlepšího pracovníka, oslavy výročí založení firmy, vánoční večírky, setkání zaměstnanců, sportovní dny, dětské dny. Některé jsou i příležitostí představit firmu rodinným příslušníkům. Jiné jsou jedinečnou příležitostí k tomu, aby se setkali všichni zaměstnanci dané firmy.

K velmi důležitým symbolům patří i tzv. **statusové symboly**. Bývají vyjádřeny **materiálně**. Vyšší pracovní pozice s sebou může přinášet oprávnění užívat služební automobil, služební telefon, obývat větší kancelář s kvalitnějším a dražším vybavením (například typ židle, na které dotyčný zaměstnanec sedí). „*Statusovým symbolům, vzhledem k existujícímu typu podnikové kultury, bývá v různých firmách přikládán rozdílný význam a váha. Tato rozdílnost však vyplývá i z charakteru činnosti daného podniku a určité tradice. Zjevný rozdíl zaznamenáme např. mezi bankou a velkoobchodní prodejní firmou.*“ (Nový, 1993, s. 54)

K dalším artefaktům, **symbolům**, majícím **materiální charakter**, patří **logo, firemní barvy, vybavení interiéru, ale též firemní propagační předměty**. Je třeba, aby byly designově sladěné, využívaly se systematicky při každé prezentaci. Bývají to nejnázne pochopitelné symboly firmy. Např. interiér pracoviště může zanechat často dlouho přetrvávající dojem. „*Artefakty mohou mnohé vypovídat.*“ (Armstrong, 1999, s. 360)

## 1.3 Vlastnosti firemní kultury

Koncepce firemní kultury má vliv na vnitřní organizaci podniku. Můžeme ji rozdělit na silnou, slabou a zdravou. Slabá nemá velký dopad na chod podniku, silná má mimořádnou schopnost ovlivňovat všechny procesy.

„*Znaky silné firemní kultury:*

- **Jasnost a zřetelnost.** *Jednotlivé oblasti firemní kultury dávají jasně a srozumitelně najevo všem pracovníkům, jaké jednání je požadováno. Co je ještě akceptovatelné a co je již zcela nepřijatelné. Jasnost a zřetelnost je možná jen při existenci rozsáhlého souboru hodnot, standardů a symbolů, které jsou všechny vzájemně konzistentní a vytvářejí vnitřní, smysluplně uspořádaný a bezrozporný celek. Současně musí být snadno přenositelné uvnitř firmy.*
- **Rozšířenost.** *Všichni pracovníci firmy jsou s jednotlivými prvky kultury nejen dostatečně seznámeni, ale setkávají se s její existencí v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.*
- **Zakotvenost.** *Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých firemních hodnot, vzorců a norem jednání mezi pracovníky. Jen tehdy, když se stane firemní kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny pracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.“ (Uzel, 2006, s. 9, 10)*

Vedle nesporných předností má silná firemní kultura i své nedostatky, jak je patrné z Obrázku 2.

Síla firemní kultury souvisí též s podnikovou strukturou v rámci její diferenciací, může existovat jedna, která prostupuje celou organizací, ale často existují subkultury dle oddělení, divizí, center. Specifickou kulturu mají různé profese (dělníci, administrativní zaměstnanci, vedoucí), to někdy může v rámci jedné firmy způsobovat konflikty.

Síla podnikové kultury má bezprostřední vliv i na změnu kultury. I Armstrong (1999, s. 363) se zabývá otázkou, zda by při změně kultury firmy měla být zavedena či vnucena společná kultura v celé organizaci nebo do jaké míry zachovat v těchto útvarech jejich vlastní odlišnou kulturu.

Obrázek 2 Schématické znázornění předností a nedostatků silné firemní kultury

<b>Silná podniková kultura</b>	
<b>Přednosti</b>	<b>Nedostatky</b>
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Bezkonfliktní komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Kolektivní snaha vyhnout se kritice
Málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu	Vynucování konformity
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem a loajalita	

Zdroj: Nový, 1999, s. 29

Vedle různé síly je další důležitou vlastností firemní kultury její obtížná poznatelnost. Velmi dobrou pomůckou mohou být podle Bělohávků následující otázky:

1. Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních firmy, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými?
2. Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?
3. Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?
4. Jaký je vztah lidí k firmě a jejím výrobkům?
5. Jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové?
6. Jaké jsou symboly, hesla organizace?
7. Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu budov? (Bělohávek, 1996, In Šigut, 2004, s. 27)



## 1.4 Typologie firemní kultury

Každá konkrétní firemní kultura je specifická, přesto existují některé základní typy. „V odborné literatuře najdeme řadu možných typologií firemní kultury. Podstatou každé typologie je vytvořit si určitý počet kritérií a udělat si určité skupiny.“ (Šigut, 2004, s. 27).

Lukášová a Nový (2004, s 76) roztřídili nejznámější typologie do tří základních skupin:

- typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,
- typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,
- typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

Dle tohoto rozdělení patří k typologii formulované ve vztahu k organizační struktuře jedna z prvních publikovaných typologií, **Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho**: „Čtyři základní typy, které Harrison vymezil, označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob.“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 76)

### „Kultura moci“

- dominantní postavení zde má jedinec či skupina jedinců v centru organizace (centru moci), kteří vědí všechno a mohou všechno, vyznačuje se malým počtem pravidel a byrokracie, hodnocení je dle výsledků, cesta k dosažení se příliš neřeší, je to kultura poměrně silná, pružná, někomu se může zdát jako drsná. Dle autorů je to kultura typická pro zločinecké organizace, některé organizace zabývající se obchodem a financemi, také malé firmy „rodinného typu“. Můžeme ji zobrazit jako pavučinu.

### „Kultura rolí“

- založena je na pravidlech, normách, logice a racionalitě, od pracovníků v určité pozici se očekává též určitá role chování (stanovená normami, odpovědností, popisem práce). Můžeme ji zobrazit jako řecký chrám, kde na špičce je nejvyšší management firmy, který koordinuje nižší stupně, pilíře, např. funkce a specializace. Úspěšná je tam, kde je stabilní prostředí, předvídatelný a kontrolovatelný trh. Kultura nabízí určité bezpečí a předvídatelnost, kde jedinec může stoupat nahoru, bez velkého riskování. Uváděným příkladem je státní správa, armáda a některé velké organizace.

### **„Kultura úkolů“**

- je orientovaná a plnění úkolů a projektů, úkolem je organizovat určité projekty, sestavit týmy z vhodných pracovníků, stanovit zdroje tak, aby byl projekt úspěšně realizován. Důležité je zaměření na výsledek a s tím spojená přizpůsobivost a ztotožnění všech účastníků projektu. Vztahy jsou založeny na vzájemném respektu. Tento typ kultury se objevuje tam, kde je důležité se velmi rychle přizpůsobit změnám tržního prostředí. Pokud není dostatek zdrojů, může vést až k prosazování individuálních zájmů jednotlivých týmů a mohou nastat změny směrem ke kultuře moci nebo rolí. Tato kultura bývá znázorňována jako síť či matice s různě silnými vlákny. Dle autorů bývá často spojována s reklamními agenturami.

### **„Kultura osob“**

- středem této kultury je jednotlivec. Bývá častá u jedinců, které například spojuje stejná profese a kteří se z nějakého důvodu rozhodli o spojení. Často to bývají důvody finanční, společné místo podnikání šetří například náklady na nájem a administrativu. Příkladem mohou být právníci, lékaři a architekti. Graficky lze zobrazit jako shluk, fungující na bázi partnerství.

K typologiím formulovaným ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí patří **Typologie T. E Deala a A. S. Kennedyho**. Autoři prozkoumali stovky firem a dospěli k závěru, že je možné identifikovat čtyři základní typy kultury: (Lukášová, Nový, 2004, s 79).

### **„Všechno nebo nic“**

- podnik jako svět individualistů a hvězd, temperamentní jednání, nekonvenční řeč, řešení osobních a intimních problémů není přípustné, vše je podřízeno úspěchu, který vše ovlivňuje, kariéra může mít rychlý vzestup, ale i sestup, doba zaměstnání většinou netrvá příliš dlouho, rovnoprávné postavení mužů a žen, hrdinové si mohou dovolit téměř vše...

### **„Chléb a hry“**

- svět je plný možností, přátelství má vysokou hodnotu, týmová práce je důležitá, intenzivní komunikace, kde se často používá podnikový žargon, hierarchie není důležitá, kariéra je záležitostí hodně společenskou, časté oslavy, sociální prostředí má převažující význam, značná stabilita pracovníků i přes nespokojenost s finančním ohodnocením, hrdinou je ten, kdo pro ostatní ve firmě něco udělá (sežene mrazničku do kanceláře, protože všichni mají rádi nanuka).

### „Analytický projekt“

- vše je podřízeno komplexní analýze a následné dlouhodobé prognóze, protože jakékoliv chybné rozhodnutí může ohrozit firmu, vše má svůj pořádek, včetně obsazení míst při poradě, ta se stává hlavním rituálem firmy, rychlost je podezřelá, i díky tomu je každý zaměstnanec do tří let po nástupu považován za nováčka, oblečení je formální, stejně jako komunikace, o osobních věcech se nemluví, hrdinou je ten, kdo je houževnatý a bez ohledu na podmínky analyticky zpracovává jedinou myšlenku...

### „Proces“

- všechny aktivity jsou podřízeny procesu, chyby se registrují, může na ně kdokoli upozornit, nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení, příjem, o každém povýšení se ví a zároveň něco přinese (nový telefon, lepší židli či koberec v kanceláři – někdy tento statusový symbol má vyšší hodnotu než peníze), emoce se neprojevují, hrdinové jsou lidé bez chyb, kteří ve firmě pracují dlouho, někdy i desítky let...

Typologie formulované ve vztahu k chování organizace „*se zaměřují na vzorce chování, projevující se v chování organizací na trhu a vůči jiným organizacím (typologie W. Hall a typologie W. Bridgese) a v chování pracovníků k sobě navzájem a vůči své vlastní organizaci (typologie R. Goffeeho a G. Jonese).*“ (Lukášová, Nový, 2004, s 84).

Americká autorka Wendy Hallová vytvořila typologii kulturních vzorců a chování, ve které prezentuje vzorce chování v rámci jednotlivých kultur, tak v rámci jednotlivých společností – tento model se nazývá **kompasový model** (The Compass Model, TCM).

Je založený na asertivitě a citlivosti:

- dimenze asertivity (vynucující, direktivní chování podniku, tyto podniky jsou vnímány jako rozhodné, rychlé a silné, bývají hodně viditelné, jsou považovány za lídry na trhu, vysoká individualita, autoritativnost, účinnost, vyzývavost, ale i tvrdá práce a rychlost změn,
- dimenze citlivosti (míra emocionálního chování, bývají považovány jako přátelské vůči zaměstnancům, uvolněné a spontánní, opírají se více o pocity než o fakta, charakteristické jsou loajálnost, důvěra, týmovost, orientace víc na lidi, než na úkoly.

Kompasový model – označení dle světových stran, nemá nic společného s geografickým původem podniku, je to jen analogie s kompasem.

- Severní styl kultury - málo asertivní a citlivý, velmi důkladný a metodický, činy jsou důležitější než emoce, orientace na pomalý, ale stabilní úspěch, vyhýbají se konfliktům a rizikům,
- jižní styl kultury - velmi asertivní a citlivý, dynamický, podnikavý, bývá vnímán jako málo předvídatelný, silná je nezávislost a kreativita, netrpělivost při nečinnosti, usilování o větší projekty,
- východní styl kultury - málo asertivní, vysoce citlivý, orientace více na lidi než na úkoly, udržení prestiže a respektu před měřením kvantitativními ukazateli, odpovědnost je svěřována spíše skupinám než jednotlivcům,
- západní styl kultury - vysoce asertivní, málo citlivý, rozhodování bez časových ztrát, styl orientovaný víc na úkoly, než na lidi, příkazy a pokyny jsou upřednostňovány před kladením otázek a zjišťováním názorů, vše je postaveno na výsledcích, čas vynaložený na diskusi o problému jsou „vyhozené peníze“, pokrok je definován v kvantitativních ukazatelích.

Další z teorií firemní kultury je **Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese**. Tato teorie je velmi specifická. *„Základem této typologie, jejíž název by se snad dal přeložit jako „krychle 2S“ (ang. Double S Cube), jsou dvě hlavní dimenze: sociabilita a solidarita.“* (Lukášová, Nový, 2004, s. 94)

Sociabilita je vnímána jako míra přátelství mezi členy organizace, spočívá v silné interakci a sdílení informací. Solidarita je pojata jako soudržnost, postavená na rozumu. Uvnitř organizace nemusí být přátelské vztahy, přesto je účinná spolupráce (sdílené cíle vedoucí k plnění úkolů nesou užitek pro všechny zúčastněné).

*„Kombinací uvedených dvou dimenzí vznikají čtyři typy kultury, které Goffee a Jones označili jako kulturu síťovitou, kulturu námezdní, kulturu fragmentární a kulturu pospolitou. Každá z těchto kultur může být laděna jednak pozitivně, jednak negativně, tj. její obsah může být ve vztahu k výkonnosti firmy produktivní či kontraproduktivní.“* (Lukášová, Nový, 2004, s. 94)

- Síťovitá kultura je charakteristická vysokou sociabilitou, nízkou solidaritou, pozitivní je ochotné sdílení informací (někdy i lidem, kteří o to nemají zájem), příjemná atmosféra, lidé jsou ochotni pracovat i po pracovní době, ale ne kvůli zaměstnavateli, ale kvůli sobě navzájem, negativně laděná přináší klevety, politikaření, vztahy vznikají selektivně,

- námezdní kultura je opakem síťovité kultury, vysoká solidarita, nízká sociabilita, prostředí intenzivní práce a snažení, práce je výzvou, vztahy jsou většinou formální, pozitivně laděná přináší úsilí o vítězství, vše je konstruktivní, činnosti jsou koordinované, negativní stránkou je, že vydrží jen psychicky odolní, nepřítel číhá nejen venku, ale i uvnitř organizace,
- fragmentární kultura je typem, kde k sobě lidé nechovají ani přílišné přátelství, ani příliš nepodporují cíle organizace, jsou to většinou kariéristé, je častá u firem, kde jsou zaměstnanci často mimo organizaci (žurnalisté, právníci, vědci), nejde jim ani tak o úspěch v organizaci, ale o ocenění „vnějšího“ světa, je-li dysfunkční, představuje největší riziko pro organizaci, kritika ostatních z pozice „hvězdy“,
- pospolitá kultura se vyznačuje vysokou mírou sociability a solidarity, přátelství mezi lidmi, loajalitu k organizaci, pozitivní varianta je plná přátelství a vřidnosti, mezi oběma tendencemi musí být vyvážená míra obou, pracovníci žijí pro „svou firemní rodinu“, negativní forma může vyvolat až pocit neporazitelnosti, někdy odchod nejlepších zaměstnanců, protože již chybí motivace.

Modely představují ideální typy, které ve skutečnosti plně neexistují. Většinou se v realitě jedná pouze o inklinaci k určitému typu, navíc v kombinaci více kritérií.

## 1.5 Funkce firemní kultury

Lze konstatovat, že firemní kultura má dvě funkce. První je vnější, již se firma prezentuje na veřejnosti, adaptuje se na podmínky a vytváří si tzv. image organizace. *„Image firmy představuje obraz, který si firma vytváří u široké veřejnosti, odborných skupin, dodavatelů a zákazníků. Vytvoření image velmi úzce souvisí s aktivitami public relations neboli péče firmy o veřejné mínění.“* (Řehoř, Šigut, 2009, s. 83) Autoři Pfeifer, Umlaufová (1993, s. 33) rozšiřují vnější funkci firemní kultury o způsob adaptace na okolní podmínky, protože i sebelepší vize managementu, kterou reaguje na změnu situace na trhu, nepřinese výsledek, narazí-li na nepříznivě orientovanou kulturu firmy.

Druhou je funkce vnitřní, která ukazuje integraci uvnitř firmy. Může se týkat:

- přenášení smyslu identity a jednoty cíle na členy organizace,
- usnadňování vytváření atmosféry oddanosti a vzájemnosti,
- formování chování tým, že poskytuje orientaci k tomu, co se očekává.

(Armstrong, 1999, s. 357)

Tento způsob integrace zaměstnance uvnitř firmy doplňují Pfeifer, Umlaufová (1993, s. 33) o průbojnost strategie firmy. Shledávají, že shodná orientace strategie a kultury, kdy vžitá kultura firmy splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává záměrům nebývalou průbojnost.

Nový (1993, s. 67) konstatuje, že *„podniková kultura je fenomén, který významným způsobem a aktivně ovlivňuje řídicí procesy a sám vykonává regulativní funkci.“*

## 2. Kultura střední školy

### 2.1 Střední škola

Střední škola, tak jako každá škola, má v tržně založené společnosti dvojí pozici. Primárně je společenskou institucí, jejímž hlavním posláním je výchova žáků, zajištění kvalifikovanosti, jak pro výkon profese, tak i pro další studium. „*Škola je sociální instituce, účelově vytvořená k realizaci svého základního úkolu – tj. zajišťování řízené a systematické edukace.*“ (Průcha, 1997, In Prášilová, 2009, s. 30) V této pozici se od školy očekává, že studentům předá znalosti i určitý systém hodnot a postojů, aby se z nich stali samostatní jedinci, co nejlépe připravení do osobního i profesního života.

Střední školy jsou nedílnou součástí vzdělávacího systému státu. Studium žáků začíná zpravidla v 15 letech, délka studia může být dva až pět let. Studium je organizováno v řadě typů škol, které mohou nabízet různé vzdělávací programy. Součástí nabídky jsou i speciální střední školy pro žáky s různým stupněm zdravotního postižení.

Střední školy mohou poskytovat několik úrovní vzdělávání.

- Střední odborné vzdělávání jako druhá úroveň vzdělávání, umožňující získat kvalifikaci pro výkon souboru pracovních činností, kde absolvent samostatně uplatňuje získané vědomosti, dovednosti a návyky. Úspěšné absolvování potvrzuje škola vydáním výučního listu či vysvědčení o závěrečné zkoušce.
- Třetí úroveň vzdělávání je možnost dosáhnout široký, všeobecně vzdělávací, popřípadě odborný základ, nutný k dalšímu studiu na vyšší či vysoké škole nebo pro jejich pracovní a společenské uplatnění v praxi. Dokladem o absolvování je maturitní vysvědčení.
- Čtvrtá úroveň, kterou mohou poskytnout střední školy je vyšší odborné vzdělávání, nabízejí žákům získání kvalifikace pro činnosti, které vyžadují vědomosti a dovednosti, patřící z části již do vysokoškolské oblasti. Na rozdíl od studia na vysoké škole je orientováno více prakticky. Dokladem o absolvování je vysvědčení o absolutoriu vyššího odborného vzdělání. (Světlík, 1996, s. 58, 59)

Střední odborné školy poskytují širokou oblast všeobecného a odborného vzdělávání. Vzdělávání je většinou čtyřleté, zakončené maturitní zkouškou. Dle Světlíka (1996, s. 64) struktura přijímaných žáků odráží vývoj a změny v našem hospodářství a s tím spojený nárůst pracovníků v terciální sféře (turistika, bankovníctví atd.) Dochází k výraznému snížení zájmu žáků o technické obory, rovněž poklesl zájem o zemědělské obory a zdravotnictví. Na zmíněné přitažlivé obory ekonomického zaměření se zaměřila pozornost soukromých středních škol.

Zároveň z teoretického pohledu, Mareš (2003, s. 34,35) chápe školu jako organizaci, vyznačující se specifickými kvalitami. Je to socializační instituce, která produkuje žáky určitých kvalit. Přestože negeneruje zisk, můžeme ji považovat za „výrobní podnik“, protože pracuje s termíny jako jsou vstupy, výstupy, finanční a materiální zdroje a náklady. Ve škole probíhají stejné procesy jako v jiných, např. výrobních organizacích – kontrola, řízení, motivování. V rámci školy funguje kulturní systém sociálních vztahů (hodnot, norem) a probíhají sociálně-psychologické a pedagogicko-psychologické procesy (vnímání, prožívání, učení, spokojenost).

Prášilová (2009, s. 31) upozorňuje, že existují zvláštnosti, odlišující školu od běžné organizace. Podstatou činností jsou vztahy lidé-lidé, jde o specifickou činnost vzájemného působení subjektů a objektů vzdělávání. Stanovení cílů je obtížné, na jedné straně společenská zakázka, na straně druhé omezování finančních prostředků státem. Z pohledu dělby práce je škola též specifická. Vzhledem k omezeným finančním prostředkům často pedagogičtí pracovníci vykonávají více funkcí. Vzhledem k dosaženému vzdělání jsou zaměstnanci samostatní, odpovědní a kreativní a při změně žádají vysvětlení bližších souvislostí. V resortu školství neexistuje kariérní řád. Na rozdíl od firem, které mají často personální útvar, personální práci vykonávají ředitelé školy. Tito z velké většiny nejsou v této oblasti dostatečně vzděláni a vzhledem k dalším úkolům, které musí ve škole plnit, zvládají personální práci v různé kvalitě. Podstatnou odlišností od ostatních organizací je delegování různých úkolů, kde se může změnit i systém nadřízenosti a podřízenosti (koordinátor projektu může být nadřízen v rámci práce na projektu i řediteli školy). Kontrola a evaluace škol je velmi obtížná i kvůli nejasnosti a těžké uchopitelnosti cílů.

Střední škola je tedy organizací jejímž předmětem činnosti je uspokojování potřeb po vzdělání. Má svoji vnitřní organizační strukturu, je řízena managementem, vystupuje jako celek vůči jejím zákazníkům. „*Tyto subjekty, at' již se jedná o fyzické, či právnické osoby, tvoří mikroprostředí školy.*“ (Světlík, 1996, s. 45). Mezi zákazníky



školy patří v první řadě její studenti, ale i rodiče. Též absolventi školy a organizace, které tyto absolventy zaměstnávají. Z tohoto důvodu je určitě velmi důležité propojení školy s praxí. Pokud je studijním oborem například bankovníctví, blízká spolupráce s některou z bank je více než přínosem. K dalším subjektům, vůči nimž škola vystupuje, patří ostatní střední školy (konkurence), školské úřady, partnerské školy (často i zahraniční) a v nemalé míře i veřejnost.

## 2.2 Prvky kultury školy a způsob jejich poznávání

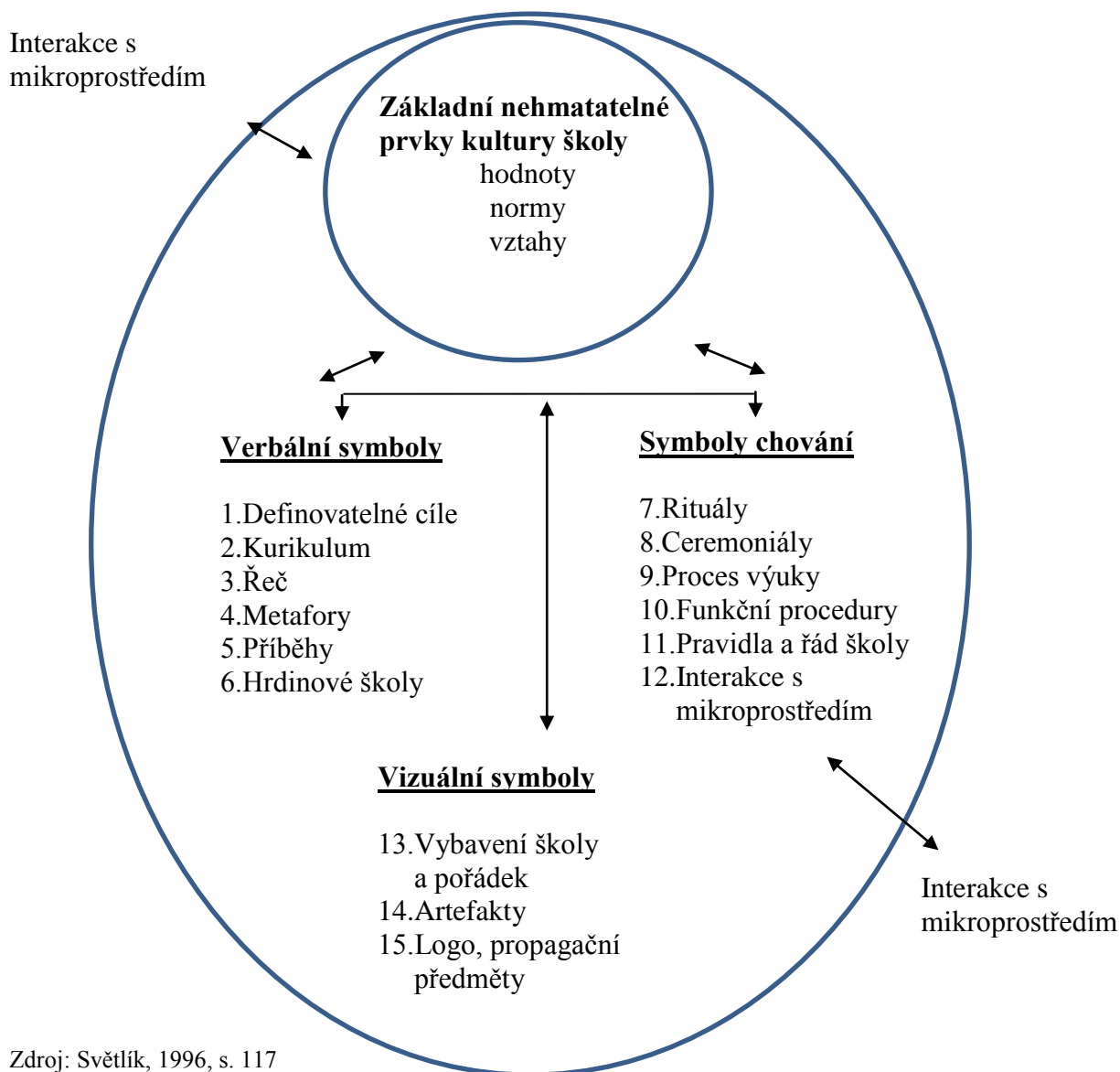
Jestliže pohlížíme na školu jako organizaci, která má svoji kulturu, pak je pochopení kultury důležitým klíčem pro poznání konkrétní školy. **Kulturu školy** ovlivňují všichni lidé, kteří jsou účastni života ve škole, ať už jsou to žáci, učitelé či nepedagogičtí pracovníci. Každý z nich přináší do školy, jako do každé jiné organizace, své **hodnoty, normy, postoje a zkušenosti**, současně však musí škola působit jednotně, jako jeden specifický subjekt, a to jak ve vztahu k vnějšímu, tak vnitřnímu prostředí.

Požadované jednotnosti je dosahováno pomocí cílů školy. **Cíle** musí být v souladu s cíli společnosti a vedou k naplnění hlavního poslání školy. Odráží **hodnoty** školy a je třeba, aby se s nimi ztotožnili nejen pedagogové a ostatní zaměstnanci, ale též studenti. K naplnění cílů škola vytváří tzv. **kurikulum**, v němž je obsažen nejen učební plán (vyučovací předměty, jejich obsah, počty hodin, rozvržení), ale v neformální části řeší sportovní a kulturní činnost školy. Podle Světlíka (1996, s. 242, 243, 244) vychází tvorba kurikula z hlavních vzdělávacích cílů. Můžeme mluvit o lineárním kurikulu, které je velmi časté. Zde na sebe témata vzdělávacího programu navazují tzv. od A do Z a výsledná vědomost se skládá z částečných vědomostí a dovedností. Cyklické kurikulum, kde není stanovena nutná posloupnost, se k jednotlivým tématům látky vrací zpět a do hloubky. Častá je struktura pyramidálního kurikula. V prvním ročníku jsou předměty společné pro všechny studenty, od druhého ročníku si vybírají specializaci a na začátku třetího ročníku se v rámci zvolené specializace mohou ještě konkrétněji specializovat. Poslední koncepcí je tzv. základní či kmenové kurikulum. V rámci této koncepce se stanoví struktura kmenového učiva, které musí student během studia zvládnout. Toto zabezpečí dostatečné znalosti a dovednosti, které jsou v souladu s profilem absolventa školy. Při řešení problémů v rámci školních vzdělávacích

programů pomáhá středním odborným školám MŠMT a Národní ústav odborného vzdělávání.

Zvláštnosti školy jako specifické organizace se promítají i do struktury prvků a artefaktů kultury školy, jak je patrné z následujícího schématu.

Obrázek 3 Schéma systému kultury školy



K verbálním symbolům vedle zmiňovaných cílů a kurikula patří **řeč**, jako zprostředkovatel hodnot, norem a postojů kultury školy. Někdy si škola vytvoří svůj vlastní slovník. Způsob komunikace se žáky (verbální i neverbální) je velmi důležitý,

dokáže je motivovat, ale též demotivovat. Ve sdělení bývá důležité nejen to „co se řekne“, ale též „jak se to řekne“.

Pomocí řeči se také školou šíří **historiky** a **příběhy**. Někdy jsou velmi přikrášlené a dávají vzniknout **hrdinům** školy.

Další složkou systému kultury školy jsou symboly chování. K nim patří **rituály** a **ceremoniály**. „*Rituálem rozumíme určitý typ zvyků a obyčejů, který má na určitém místě a v určitém čase zcela konkrétní význam.*“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 510). Rituály se pravidelně opakují. Patří k nim např. pondělní pravidelné porady učitelského sboru, pravidelná setkání žáků, rodičů, „Dny znalostí“ apod. Méně formální bývají ceremoniály. K nim můžeme zařadit maturitní plesy, oslavy výročí založení školy, setkání absolventů školy.

Nelze zapomínat, že primárním posláním školy je **vzdělávací proces**, který by měl napomoci studentům zvládnout základní obsah školních předmětů, naučit je reagovat na společenské potřeby a rozvíjet osobnostní potřeby a zájmy žáků. Je založen na obsahu vzdělávacího programu školy, vyučovacích metodách, využívání techniky a didaktických pomůcek, časovém rozvrhu vyučovaných předmětů, pedagogické evaluaci a v neposlední řadě na kontaktu se žáky, ale i rodiči, jemuž by měla být kultura školy podřízena.

Kultura školy je specifická i v oblasti vztahů podřízenosti a nadřízenosti, které bychom mohli dle Světlíka (1996, s. 119) označit vzdáleností mocenských pozic. Vztah mezi žáky a učiteli může být vztahem velkého respektu žáka k učiteli. Kritika ze strany žáka bývá označována za drzost a někdy i „potrestána“ informováním rodičů, kteří mají sjednat nápravu. Pokud je vzdálenost mocenských pozic malá, učitelé se chovají k žákům jako k sobě rovným. Dost často je vidět u mladých učitelů, majícím k žákům „přátelštější“ vztah než jejich starší kolegové (chodí podobně oblekáni, mají rádi stejnou hudbu). Je třeba dát účinná pravidla komunikace. Rozdíly v přístupu k žákům mohou být ovlivněny nejen věkem učitele, ale i pohlavím. Ženy bývají často velmi empatické, mají silné sociální citění, dávají důraz na slušnost. Muži bývají hodně orientovaní na výsledek, podporují „silné jedince“ a vzbuzují atmosféru soutěživosti.

Poslední složku systému kultury školy tvoří **vizuální symboly**, pro vnějšího pozorovatele sice nejlépe pozorovatelné stránky, k nimž patří např. **architektura školy** i **interiér školy**, ale mohou být stejně tak zavádějící, protože vybavení jazykových a počítačových učeben ještě jednoznačně nevypovídá o úrovni výuky. Kvalita výuky z velké části leží na bedrech vyučujících a snaze žáků. Dalším vizuálním symbolem je

**logo školy.** „Poněkud smutný výsledek tvorby těchto vizuálních symbolů školy, které by měly reprezentovat školu na veřejnosti řadu let, se však dostaví, pokud tento znak či logo navrhne některý z vyučujících, samouk, jehož profesní způsobilost se omezuje pouze na využití jednoduchých grafických programů na školním PC.“ (Světlík, 1996, s. 129) V rámci uvažovaných změn firemní kultury hrají roli i změny v rámci vizuálních symbolů. Může to být nový název školy, nové logo, vše co podporuje novou identitu školy.

## 2.3 Vnitřní a vnější projevy kultury školy

Kultura školy má zásadní vliv na vnitřní prostředí školy, především na celkovou atmosféru, tedy i klima ve škole, které přímo ovlivňuje nejen spokojenost žáků a učitelů s průběhem vzdělávacího procesu a pobytem ve škole, ale má vliv prostřednictvím žáků také na rodiče žáků a na jejich volbu při výběru školy. V každém případě by se mělo jednat o prostředí, kde jsou žáci nejen vzděláváni, ale kde se i aktivně zapojují do vzdělávacího procesu a kam chodí rádi.

I když je **klima školy** často popisováno jako něco nehmatatelného a těžko popsatelného, je důležité usilovat o jeho poznávání, protože bývá jedinci silně vnímáno. „Klima je emoční reakcí na kulturu školy. To znamená, že ve školách s velmi podobnou kulturou může být různé klima podle toho, jak jsou tyto normy či hodnoty interpretovány. Podobně se dá říct, že klima je reakcí i na fyzické prostředí školy či na určité události. Klima je tedy jakousi emoční či prožitkovou výslednicí různých interpretací či percepce všech možných vnímatelných aspektů školy. Klima je pojímáno zejména jako stav či cíl samo o sobě a nikoliv jako prostředek k dosažení nějakých cílů.“ (Ježek, 2004, s. 37)

Podobně Světlík (1996, s. 111) hovoří o tom, že každá škola má své specifické klima, které je ovlivněno nejen kulturou školy, ale i mezilidskými vztahy, organizačním modelem školy, kvalitou managementu a sboru a též materiálním prostředím. Jak již bylo řečeno, klima školy je ovlivňováno lidmi, kteří do školy dochází. Učiteli, jako jednotlivci i celým učitelským sborem, žáky jako jednotlivci i celkem vytvářejícím klima jednotlivé třídy. Klima ve škole může být tvořivé, veselé, plné spolupráce. Na stěnách visí práce žáků, případně jsou „vystaveny“ úspěchy žáků. Škola žije, na chodbách se hovoří, dveře do ředitelny jsou pro každého otevřeny...

Na druhé straně jsou všude dveře zavřeny, je „mrtvo“ a ticho. „...*hlavním mottem jsou názory, že škola a vzdělávání jsou velmi vážné a seriózní věci, ve kterých humor a smích nemají co dělat.*“ (Světlík, 1996, s. 112)

Podstatnou složkou klimatu školy je management a systém řízení školy. Styl řízení ovlivňuje vztahy mezi ředitelem a učiteli. Snaha o silnou kulturu školy se může projevit i silnou konformitou, kde někteří učitelé raději nevyjádří svůj názor, aby zabránili případným konfliktům. K zjištění klimatu školy a následné snaze o změnu může vedení školy pomoci i dotazníkové šetření. Lze provést jak u učitelů, tak u studentů školy.

Podle Grecmanové (Učitelské listy 5/97) pozitivní klima z pohledu studentů:

- umožňuje samostatné objevné učení, ze kterého má žák radost,
- klade požadavky, odpovídající individuálním schopnostem žáka,
- dává žákovi jistotu, že bude akceptován,
- umožňuje mu zažít úspěch,
- je pro žáka organizačně přehledné,
- zprostředkuje žákovi vědomí, že se k němu přistupuje spravedlivě,
- dává žákovi možnost tvořit školu jako vlastní životní prostor a jako takovou ji vnímat.

Pozitivní školní klima z pohledu učitelů:

- je obecně chápáno jako pracoviště, kde učitel rád pracuje, dobře a adresně učí, rád spolupracuje se žáky, rodiči i kolegy,
- umožňuje učiteli prožívat; pocit sounáležitosti s ostatními učiteli, úspěch v oboru jeho působnosti a pocit seberealizace v práci, pocit samostatnosti a svobody v práci, radost z pochvaly a uznání, spravedlivé ohodnocení, bezkonfliktní atmosféru.

Pozitivní školní klima z pohledu rodičů zahrnuje:

- vstřícnost učitelů,
- spravedlivé hodnocení a zacházení s dětmi,
- transparentnost rozhodnutí, např. výchovných,
- vychovatelskou kvalifikovanost a vyučovací kompetentnost učitelů,
- vhodnou motivaci žáků k učení,
- individuální podporu každého žáka,

- cílevědomou prací školy s ohledem na úroveň žáků v kognitivní a emocionální oblasti.

Pozitivní školní klima z pohledu veřejnosti musí žákům dopomoci k:

- úspěšnému zapojení se do odborného a pracovního života,
- svéprávné a zodpovědné účasti na veřejném životě,
- angažovanosti pro společenské záležitosti,
- osobní a odborné mobilitě,
- dodržování sociálních a pracovních ctností.

Autoři Čáp a Mareš (Čáp, Mareš, 2001, s. 584) rozlišují několik typů klimatu v závislosti na různých hlediscích. Podrobněji viz. Obrázek 4.

Obrázek 4 Typologie klimatu školy

Hledisko	Typy	Autoři
vztah k rozvoji osobnosti	podporující vs. tlumící	Moos (1979)
vztah k jednotce analýzy	klima uvnitř školy, klima mezi školami	Andersonová (1982)
vztah ke zdraví	zdravé vs. nezdravé prostředí školy (hnutí zdravých škol)	Hoy, Tarter, Bloss (1990) Havlínová (1998) Havlínová, Provazník, Komárek (1989)
vztah k cílům a sociálním vazbám uvnitř systému	cíle dosažení mistrovství, cíle týkající se sociálního srovnávání, školy prosazující pozitivní nebo negativní mezilidské vztahy	Roesler, Midgley, Urdan (1996)
vztah systému k okolí	otevřené vs. uzavřené klima	Halpin (1966)
vztah k organizaci systému a jeho fungování	klima zdůrazňující sociální uspořádání a klima zdůrazňující sociální jednání	Stockard, Mayberry (1992) Griffith (1995)
vztah k úkolům školy a k sociálním vztahům	klima podporující plnění zadaných úkolů, klima podporující interpersonální vztahy	
vztah k řízení žáků	poručnické vs. humanistické klima	Willower (1967) Hoy, Miskel (1982)

Zdroj: Čáp, Mareš, 2001, s. 584

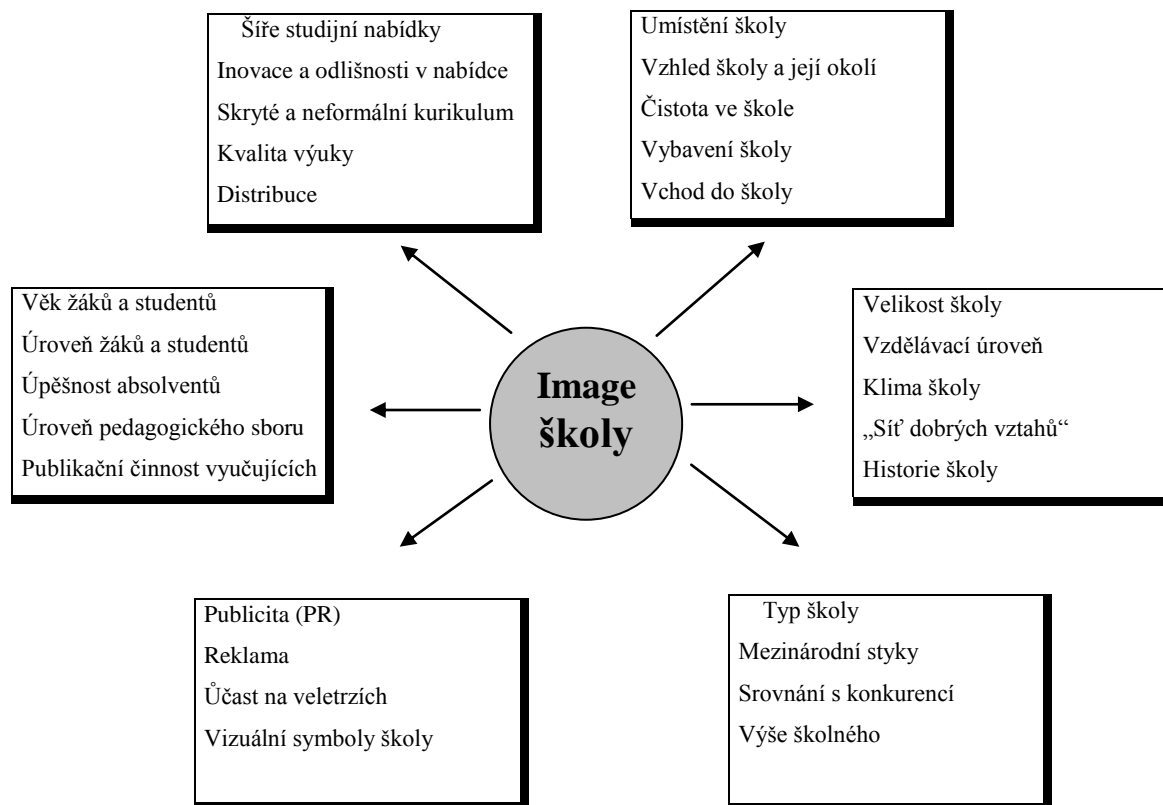
Ve vztahu k vnějšmu prostředí kultura školy ovlivňuje **image školy**. „*Lidé spíš školu posuzují podle toho, jaké renomé má, než podle toho, jaká doopravdy je. Protože*

*prestíž školy má zásadní vliv na volbu žáků a rodičů při výběru školy, věnují vedoucí pracovníci škol stále větší pozornost budování pozitivní image školy.*“(Prášilová, 2009, s. 64). Image školy má dnes rozhodující vliv na výběr školy.

Image školy budeme vnímat podle množství informací, které o škole máme, a jak moc se o subjekt zajímáme. Chceme tam studovat, chtějí tam studovat naše děti? Pokud ne, vidíme budovu školy, okolí školy... Pokud ano, děláme si obraz o škole na základě studijní nabídky, zájmu studentů o školu, podmínkách přijetí, klimatu školy, uplatnění absolventů, složení učitelského sboru. S trendy vývoje společnosti, s rozvojem moderních telekomunikačních technologií má velký význam prezentace školy na internetu a kvalita internetových stránek školy, které o škole mnohé vypovídají. Další možností komunikace se školou je prostřednictvím telefonu. Jak se do školy telefonuje? Dovoláme se tam? Kdo zvedne telefon?

Na image školy má vliv i prostředí školy. Jedná se o široký pojem, do kterého můžeme zařadit umístění školy, počty učeben a jejich vybavení, hygienické aspekty, jako je větrání, osvětlení či akustika učeben. Patří sem také aspekty sociálně-psychologické, je to místo setkávání učitelů s žáky, žáky mezi sebou, učitelů s vedením školy a ostatními zaměstnanci, též učitelů s rodiči žáků.

Obrázek 5 Komponenty image školy



Zdroj: Světlík, 1996, s. 213

Význam image školy a s ním i význam kultury školy bude zřejmě stále stoupat, neboť v poslední době školy „bojují“ s nedostatkem dětí. Dle serveru iDnes.cz volných míst na středních školách dokonce přibývá, díky tomu studují na gymnáziích i žáci, mající na základní škole čtyřky na vysvědčení. Ministerstvo jedná s hejtmany o postupném slučování středních škol. Některé kraje začaly slučovat školy kontinuálně již od roku 2000, přinuceny snižováním počtu žáků. Negativní situace ovlivňuje i existenci soukromých škol. Nové soukromé školy by vznikat neměly. Naopak některé zanikly. Z porovnání počtu soukromých středních škol za loňský a letošní rok vyplývá, že se jejich počet snižuje. V letošním roce provozuje svoji činnost 318 soukromých škol, loni jich bylo 326. Například střední odborné školy jsou zaplněny v průměru ze 64,1%, gymnázia z 80%. V některých krajích vznikají tzv. páteční školy, jako sítě velkých spádových škol s širokou nabídkou studijních oborů (předpoklad minimálního počtu studentů je cca 400). Na druhou stranu existuje snaha o zachování škol s nadregionálním významem, tzv. rodinného stříbra.<sup>1</sup>

Všechny tyto skutečnosti ještě zvyšují boj o studenta, a tím pádem snahu o získání tzv. konkurenční výhody. Cesty mohou být různé. V rámci možností snížení školného, zavedení dálkového studia, přijímání všech studentů pouze na základě pohovoru. Bohužel posledně jmenovaná možnost může ovlivnit kvalitu absolventů na straně jedné, při zachování určité úrovně kvality se během studia snižuje počet studentů z důvodu neprospěchu (případně studentů, kteří neuspěli u maturitní zkoušky). Může se stát, že například během dálkového studia přestoupí většina studentů na jinou školu podobného zaměření, s nižšími nároky, ale bohužel s nižší kvalitou absolventů. Často platí: *„Vztah mezi školou a žákem se nyní díky větší konkurenci a zmíněným politickým, ekonomickým a demografickým změnám dostává do větší rovnováhy, žák již není plně závislý na škole, ale škola začíná být závislá na něm.“* (Světlík, 1996, s. 95)

K udržení své existence musí již dnes, a zřejmě tomu tak bude i v budoucnu, aktivně přistupovat nejen školy soukromé, ale i státní. Musejí se naučit využívat manažerské nástroje regulérní konkurence, k nimž kultura organizace bezesporu patří.

---

<sup>1</sup> ([http://zpravy.idnes.cz/dostat-se-na-stredni-bude-tezsi-kraje-chystaji-vlnu-slucovani-a-ruseni-trid-16y/studium.asp?c=A110110\\_122506\\_studium\\_bar](http://zpravy.idnes.cz/dostat-se-na-stredni-bude-tezsi-kraje-chystaji-vlnu-slucovani-a-ruseni-trid-16y/studium.asp?c=A110110_122506_studium_bar))



### 3. Kultura Střední školy ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o.

#### 3.1 Základní údaje o Střední škole ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o.

Obrázek 6 Právní subjektivita školy

<b>Střední škola ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o. Brněnská 17, 682 01 Vyškov</b>	
<b>IČO:</b>	<b>25325523</b>
<b>Právní forma:</b>	<b>společnost s ručením omezeným</b>
<b>Poskytovaný druh vzdělání:</b>	<b>středoškolské odborné</b>
<b>vzdělání ve studijním oboru</b>	<b>63 41-M/01 Ekonomika a podnikání /zakončené maturitní zkouškou/</b>

Zdroj: [www.sspodnikani-vyskov.cz/index.php?it\\_page=1&hl=1](http://www.sspodnikani-vyskov.cz/index.php?it_page=1&hl=1)

Střední škola ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o. započala svoji činnost již v roce 1993, kdy zřizovatelem byl PaedDr. Karel Kostka a škola začala pracovat pod názvem Střední podnikatelská škola ve Vsetíně, dceřinná škola Vyškov, dále jako Soukromá střední podnikatelská škola ve Vyškově. V roce 1997 škola změnila právní formu a název na Soukromou střední podnikatelskou školu ve Vyškově, s.r.o., kdy zřizovateli byli PaedDr. Karel Kostka a Mgr. Ivana Kostková. Změna zřizovatelů nastala v roce 2006. Zřizovateli se stali Ing. et Ing. Miloš Koblíha a Ing. Miloš Koblíha (otec a syn). Od roku 2008 se škola nazývá Střední škola ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o.

V současné době škola sídlí na ulici Brněnské 17 ve Vyškově, a to v pronajatých prostorách firmy ELEKON, s.r.o. Tato škola je jedinou soukromou střední školou ve vyškovském okrese.

V čele školy stojí **management školy**, který tvoří zřizovatelé školy, ředitel školy a jeho zástupce, součástí je i vedoucí ekonomického úseku. Na řízení školy se podílí i **Školská rada**. Školská rada je orgán školy, který umožňuje zákonným zástupcům nezletilých žáků, zletilým žákům, zřizovateli a dalším osobám aktivně se podílet na správě školy (vyjadřování se k návrhům školního vzděl. programu, schvalování výroční zprávy o činnosti školy, schvalování školního řádu, pravidel hodnocení, projednává návrh rozpočtu, podává podněty a oznámení řediteli školy,

řizovateli a orgánům státní správy). Třetinu školské rady volí zákonní zástupci žáků, třetinu zletilí žáci a třetinu volí pedagogičtí pracovníci dané školy. Ředitel školy nemůže být členem rady. **Pedagogický sbor** se skládá z 6 mužů a 10 žen ve věkové skladbě: do 35 let – 4 ženy, od 35 do 50 let – 2 muži a 2 ženy, nad 50 let – 3 muži a 2 ženy, důchodci jsou v poměru 1 muž a 2 ženy. Počet vyučující se mění podle potřeb školy. Více jak polovinu pedagogů tvoří externí vyučující.

Ve školním roce 2010/2011 studuje ve škole formou denního studia:

- I. ročník 24 studentů/studentek,
- II. ročníku 28 studentů/studentek,
- III. ročník 20 studentů/studentek,
- IV. ročník 19 studentů/studentek.

Na škole též studuje 5 studentů/studentek formou večerního studia.

### 3.2 Prvky kultury školy

Použijeme opět Světlíkovo schéma kultury školy. Podle tohoto schématu kultury školy ( Světlík, 1996, s. 117) mezi nehmataelnými a viditelnými prvky školy nejsou výrazné hranice. Tyto prvky jsou v neustálé dynamické interakci.

Hlavním **cílem** Střední školy ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o. je poskytovat nejen vzdělávání žáků v oborech Podnikatel – řízení malých a středních firem, Podnikání v cestovním ruchu, Podnikání na kapitálových trzích, ale i jejich příprava na smysluplný a odpovědný osobní život. Škola je vede k tomu, aby se byli schopni adaptovat na měnící se podmínky na trhu práce. Zároveň se zaměřuje na to, aby byli připraveni zvládat běžné až diplomatické normy společenského chování. Cílem školy je naplnit čtyři základní cíle vzdělávání, tj. učit se poznávat, učit se pracovat a jednat, učit se být a učit se žít společně.

V rámci **kurikula** je zpracován Školní vzdělávací program (dále jen ŠVP) dle okruhů:

- jazykové vzdělávání a komunikace (český jazyk),
- jazykové vzdělávání a komunikace (cizí jazyk),
- společenskovední vzdělávání (dějepis, zeměpis, základy spol. věd),

- přírodovědecké vzdělávání (environmentální výchova, základy přírodních věd),
- matematické vzdělávání (matematika),
- estetické vzdělávání (společenský protokol, český jazyk a literatura),
- vzdělávání pro zdraví (tělesná výchova),
- informační a komunikační technologie (informatika, technika administrativy),
- odborné vzdělávání, ekonomika (ekonomika, právo, management, hospodářské výpočty, manažerské řízení, řízení lidských zdrojů, finanční management),
- odborné vzdělávání (účetnictví a daně),
- odborné vzdělávání, obchodní činnost (propagace, marketing, odborná praxe),
- odborné vzdělávání, komunikace (cizí jazyk – odborná komunikace, rétorika, psychologie obchodního jednání, obchodní korespondence),
- volitelní předměty (společenskovědní, cvičení z matematiky, semináře z informatiky).

V rámci nonformální části kurikula škola plánuje různé akce, ať již z oblasti kultury nebo sportu. K velmi zdařilým patří různé druhy exkurzí, jak v České republice, tak i v zahraničí. Poslední zahraniční exkurzí byla návštěva Evropského Parlamentu ve Štrasburku. Vzhledem k tomu, že jeden ze studovaných oborů je zaměřen na cestovní ruch, probíhají některé exkurze s odborným výkladem v cizím jazyce. Pro sportovně zdatné žáky škola pořádá různé sportovní akce. Studenti nižších ročníků se účastní lyžařského výcvikového kurzu. Žáci prvního ročníku zase na začátku školního roku absolvují seznamovací pobyt.

K dalším důležitým verbálním symbolům, dle J. Světlíka patří **řeč**. Jejím prostřednictvím vyjadřujeme **hodnoty a postoje**. Škola nepoužívá žádný vnitřní slovník. Školou nekolují žádné **metafory**. Nebyly zjištěny ani **příběhy** a v nich se vyskytující **hrdinové** nebo antihrdinové.

K symbolům chování patří **rituály a ceremoniály**. K rituálům můžeme zařadit pravidelné porady vedení a vyučujících či pravidelné třídní hodiny studentů. Ke škole neodmyslitelně patří i slavnostnější události – ceremoniály. Žáci se s vyučujícími pravidelně setkávají na konci pololetí, kdy probíhá slavnostní zhodnocení pololetí. Na konci školního roku jsou vyhlašovány výsledky soutěže O nej...žáka. V září vedení školy v aule slavnostně přivítá studenty prvního ročníku. Škola se podílí spolu se studenty na organizaci tradičního „stužkováku“, kde ředitel školy pasuje žáky na maturanty. K nejdůležitějším (a pro žáky k posledním) ceremoniálům patří slavnostní předávání maturitních vysvědčení.

V rámci procesu výuky jsou uplatňovány různé formy organizace vyučování, je využíváno široké škály učebních metod. Jsou to metody aktivizující a problémové (situační případy, inscenační metody, prezentace s obhajobou výsledků), kde musejí žáci vyvinout vlastní úsilí, a informačně receptivní metody (pasivní), kdy žáci přijímají již hotové poznatky (přednášky, rozhovory, řízené diskuse, didaktické hry). Škola učí žáky informace aktivně vyhledávat, a to jak v odborné literatuře, tak na internetu.

Pomocí výukových aktivit se budují u žáků klíčové a odborné kompetence<sup>1</sup>. K běžně používaným výukovým metodám patří frontální výuka, paměťové učení a zvládnutí faktů, písemné práce a ústní zkoušení. Tyto jsou zařazovány průběžně během studia. Praktická cvičení, učební a odborná praxe jsou zařazovány během jednotlivých ročníků především v odborných předmětech. Odborné praxe napomáhají studentům najít si své budoucí profesní zaměření, doplnit si teoretické znalosti o informace a dovednosti z praxe. K příjemným aktivitám patří aktivity zaměřené na sport a kulturu. Mezi ty sportovní můžeme zařadit lyžařský výcvikový kurz pro žáky prvního ročníku nebo organizování sportovních dnů, kde mezi sebou soutěží žáci jednotlivých ročníků školy. Rovněž je podporována i účast na mimoškolních sportovních akcích. Škola pořádá odborné exkurze, návštěvy divadel, výstav a poznávací výlety. Zohledňuje se míra zájmu žáků o danou poznávací aktivitu, proto se občas stává, že plánovaný výlet se neuskuteční vzhledem k malému počtu zájemců. Při všech těchto a dalších nejmenovaných aktivitách škola buduje kompetence k učení, k řešení problémů, k pracovnímu uplatnění, občanské kompetence, komunikativní kompetence, sociální a personální kompetence a mnoho dalších. Vzdělávání je podporováno prostředky informačních a komunikačních technologií. Některé vyučované předměty s využitím techniky úzce souvisejí (účetnictví, obchodní korespondence, technika administrativy, marketing).

Hodnocení žáků je stanoveno **Školním řádem** (část Klasifikační řád). Používá se tradiční pětistupňová škála. Žáci jsou přezkušováni v lavici, před třídou, píší písemné testy v rozsahu 5-20 minut, čtvrtletní a pololetní práce. Též zpracovávají individuální a skupinové projekty. Hodnocení je veřejné a učitel vždy známku zdůvodní.

---

<sup>1</sup> Kompetence (competence) v anglické psychologické terminologii schopnost, způsobilost, kvalifikace. (Hartl, Hartlová, 2009, s. 263)

Součástí hodnocení je i posuzování přístupu žáka ke vzdělávání a míra jeho zájmu o studium.

Ke komunikaci s rodiči slouží elektronický systém Bakalář, přístupný na internetových stránkách školy, kde se rodiče mohou informovat o hodnocení žáka, ale zároveň mohou elektronicky komunikovat s vyučujícím a vedením školy. Školní řád zavazuje žáky a jejich zákonné zástupce plnit všechny povinnosti z něho vyplývající. Je rozdělen do šesti oddílů:

- práva a povinnosti žáků a jejich zákonných zástupců ve škole, pravidla vzájemných vztahů žáků a pedagogických pracovníků (práva a povinnosti žáků, výchovná opatření, povinnosti zákonných zástupců),
- provoz a vnitřní režim školy (režim činnosti ve škole, režim při akcích mimo školu, docházka do školy, zaměstnanci školy),
- podmínky zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí a jejich ochrany před sociálně-patologickými jevy a před projevy diskriminace, nepřátelství nebo násilí,
- podmínky zacházení s majetkem školy ze strany žáků,
- pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků,
- pravidla, která jsou pro svoji rozsáhlost uvedeny v dílčí, samostatné části školního řádu v podobě směrnic a řádů (jsou nedílnou součástí tohoto Školního řádu). Jsou to například povinnosti třídní služby, pravidla pro hodnocení u denního studia, večerního a dálkového studia, a povinnosti vyučujícího.

Žáci jsou se školním řádem seznámeni třídními učiteli. Stejně jako ostatní podstatné řády školy pro studenty (pravidla hodnocení, pravidla třídní služby, požární směrnice, traumatologický plán, ŠVP) jsou přístupné na internetu. V nezkrácené verzi jsou uloženy ve vestibulu. Ve třídách je k dispozici roční plán školy a aktuální výroční zpráva. Učitelé mají většinu podstatných řádů (platový, organizační) uloženy ve svých kabinetech.

Mezi nejnáze pochopitelné a na první pohled viditelné prvky kultury patří vizuální symboly (**budova školy, vnitřní vybavení, artefakty, logo**). Jak již bylo řečeno, Střední škola ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o. se nachází v pronajatých prostorách firmy ELEKON, s.r.o. Má pronajaté první poschodí, které poskytuje dostatečný prostor pro zajištění výuky. Žáci mají k dispozici čtyři kmenové a dvě

odborné učebny. Jedna z nich je vybavena multimediální technikou a internetovým připojením, zároveň díky své velikosti slouží škole jako aula. Druhá se využívá jako odborná učebna k výuce informatiky, techniky administrativy a ostatních předmětů, je vybavena 16 počítači. Pro výuku je možné použít mobilní televizor, videorekordér, notebook s dataprojektorem. V případě potřeby mají žáci k dispozici kartový kopírovací přístroj. Škola nedisponuje vlastní tělocvičnou. K výuce tělesné výchovy využívá prostor tělocvičny a hřiště Sokola Vyškov, plaveckého bazénu v Aquaparku Vyškov a Squashcentra Vyškov. Žáci i pracovníci školy mají k dispozici nápojové automaty na studené i teplé nápoje, automat na kusové zboží (bagety, sladkosti). Součástí budovy školy není školní jídelna. Stravování je smluvně zajištěno na Střední škole zdravotnické a zemědělsko-ekonomické ve Vyškově. Vzhledem ke značné vzdálenosti není studenty příliš využíváno.

Na školních chodbách visí nástěnné tabule s fotografiemi absolventů školy, fotografie ze školních akcí (výlety, exkurze, odborné praxe), ukázky žákovských prací, výsledky soutěží. Žáci vydávají školní časopis. To všechno patří k **artefaktům**, které doplňují projevy školní kultury.

Stejně jako mnoho jiných škol, i Střední škola ekonomiky a podnikání Vyškov používá **logo** školy. Tvůrcem loga je zástupce ředitele (mimo jiné i učitel marketingu) Logo od založení školy v roce 1993 několikrát změnilo podobu. Poslední změna byla nejmarkantnější. Ve stávající podobě se používá asi pět let.

### **3.3 Silné a slabé stránky kultury školy**

Z informací získaných studiem dokumentů i rozhovory s managementem školy lze s využitím analýzy SWOT identifikovat následující silné a slabé stránky kultury školy ve vztahu k internímu prostředí zkoumané organizace a k příležitostem a hrozbám ve vztahu k externímu prostředí (či budoucí situaci).

#### Vnitřní silné stránky:

- škola „rodinného typu“ (umožňující individuální přístup ke všem studentům),
- dobré klima školy (ovlivňuje i příjemné prostředí, dobrá atmosféra),
- kvalifikovaní pedagogové,

- zvyšování kvalifikace u vedení školy,
- interní a externí komunikace (velmi dobře zpracované webové stránky, sloužící k informování žáků, rodičů –systém Bakalář, ale i budoucích zákazníků školy),
- transparentní pravidla jednání (snaha ze strany managementu dodržovat je),
- prostřednictvím ceremoniálů cíleně budovaná sounáležitost studentů se školou.

#### Vnitřní slabé stránky:

- pronajaté prostory (nelze využít všechny vstupní prostory k prezentaci školy, nelze měnit vnitřní dispozice školy, název a logo školy částečně zanikají mezi názvy a logy ostatních firem ),
- zajišťování praxe pro studenty (nejen pro studenty prvních ročníků),
- chybí školní jídelna (smluvně domluveno stravování v jídelně jiné střední školy, přesto studenti příliš nevyužívají vzhledem ke značné vzdálenosti od školy).

#### Vnější příležitosti:

- lepší informace o škole v místním tisku,
- spolupráce s „partnerskou“ školou v zahraničí (škola dříve spolupracovala s HAAK Amstetten, bohužel při změně vedení této rakouské školy byla spolupráce ukončena),
- zapojení žáků do školních projektů (v současné době neprobíhá),
- zvýšit spolupráci s podnikatelskou sférou (zlepšení image školy),
- spolupracovat se studenty i po ukončení studia,
- zavést diskuse s úspěšnými absolventy (prezentace na webových stránkách, úspěšný a loajální absolvent je nejlepším reprezentantem školy).

#### Vnější hrozby:

- konkurence škol s podobným zaměřením,
- přirozený úbytek školní populace (demografický vliv),
- slučování škol,
- ekonomická situace rodičů (platba školného)
- financování školství.

Z analýzy SWOT vyplývá, že kultura školy je z pohledu managementu využívána jako měkký nástroj řízení, je cíleně budována a rozvíjena. Má některé znaky

silné kultury, jako jsou bezkonfliktní komunikace, rychlé zavádění inovací (pokud to situace dovolí, například z důvodu, že škola sídlí v pronajatých prostorách), jasná a zřetelná prezentace a nízká fluktuace zaměstnanců. Škola se snaží vyhnout některým negativním stránkám silné kultury, jako je nedostatek flexibility a vynucování konformity. Zaměstnanci včetně vedení jsou loajální, škola pro ně není jen místo, kam si chodí pro výplatu, nejsou lhostejní k výsledkům své práce. Vzájemně a otevřeně sdílejí informace, které jim pomáhají v jejich práci (názory všech jsou stejně důležité). Přidáme-li k tomu názory a postoje žáků a absolventů školy, které vyplývají z dotazníkového šetření, lze tedy hovořit spíše o zdravé kultuře, než typicky silné kultuře.

### **3.4 Klima školy**

Významným prvkem kultury školy je, jak bylo popsáno výše v kapitole 2.3 , klima školy. Management zkoumané školy považuje klima ve škole za dobré, viz kapitola 3.3 této práce. V této části práce je rovněž uveden postup a výsledky empirického šetření, jehož cílem bylo zajistit názory vzdělávaných, a to na otázky týkající se klimatu ve škole. Dalším dílčím úkolem bylo porovnat, nakolik se shoduje vnímání školního klimatu jejím managementem a studenty školy. Bylo použito metody dotazování s využitím techniky dotazníku. Dotazování byli jak současní studenti a studentky Střední školy ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o., tak také absolventi a absolventky této školy.

#### **Stanovení hypotéz**

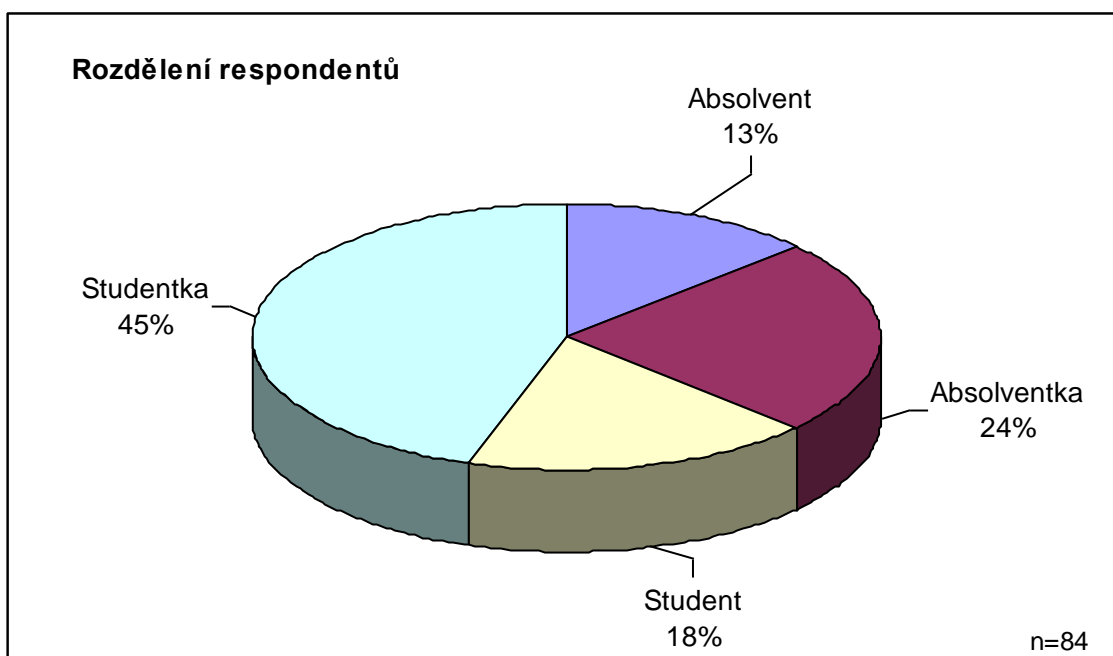
1. Vztahy mezi učiteli a žáky jsou na dobré úrovni.
2. Vzájemné vztahy mezi žáky jsou na dobré úrovni.
3. Prostředí školy je vyhovující.
4. Žáci a absolventi doporučí svým příbuzným, přátelům a známým tuto školu ke studiu.



## Charakteristika zkoumaného vzorku

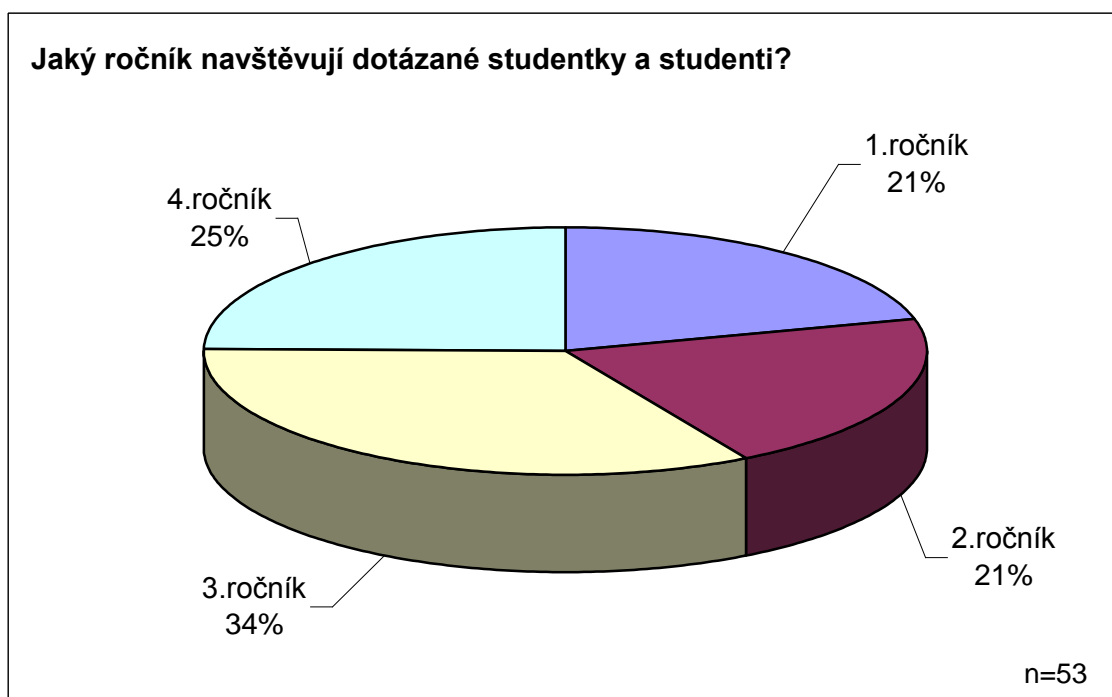
V rámci šetření bylo dotázáno celkem 84 respondentů, z nichž 63% tvořili stávající studenti (18%) a studentky (45%) Střední školy ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o., 37% dotázaných pak absolventky (24%) a absolventi (13%) této školy.

Obrázek 7 Grafické znázornění rozdělení respondentů



Zastoupení jednotlivých ročníků bylo ve všech případech nad 20% z celkového počtu respondentů. Nejvíce studentů bylo dotázáno ze 3. ročníku (34%), čtvrtina respondentů pak byla ze 4. ročníku.

Obrázek 8 Grafické znázornění rozdělení studentů dle ročníku studia



## Metody

Jako nástroj empirického šetření byl použit „Dotazník školního klimatu pro studenty Střední školy ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o.“. Dotazníky byly rozdány studentům jednotlivých tříd v papírové formě, dotazník vyplnili všichni (studenti i studentky), kteří byli v daném týdnu (5. týden roku 2011) přítomni ve škole. Absolventům školy byly dotazníky zaslány pomocí e-mailu. Celkový sběr dat proběhl v období leden-únor 2011.

Dotazník obsahuje 15 otázek, které se týkají několika okruhů (vztahy mezi učiteli a žáky, vztahy mezi žáky navzájem, prostředí školy).

Použité formulace (výroky):

1. Učitelé mi naslouchají, moje názory berou vážně.
2. Učitel mi poradí, když něčemu nerozumím.
3. Jsou na mne kladeny nároky odpovídající mému věku a schopnostem.
4. Mé výkony jsou hodnoceny většinou spravedlivě.
5. Někteří spolužáci jsou „preferováni“ (upřednostňováni) před ostatními.

6. Návrhy na mimoškolní činnost se učitelé zabývají.
7. Je důležité mít třídnické hodiny, kde mohu otevřeně vyjádřit svůj názor.
8. Bylo mi ze strany učitelů dáno najevo, že na střední školu nepatřím (špatný prospěch, chování).
9. Existují velké rozdíly přístupu učitelů k výuce.
10. Prostředí školy se mi líbí.
11. Spolužáci se k sobě chovají vstřícně, „táhnou za jeden provaz“.
12. Ve třídě mám hodně kamarádů.
13. Mám kamarády i v jiných třídách naší školy.
14. Mluvím se svými kamarády o atmosféře ve škole.
15. Doporučil(a) bych tuto školu svým kamarádům, přátelům, příbuzným.

V rámci dotazníku bylo žákům a absolventům školy nabídnuto několik kritérií, k nimž měli vyjádřit svůj souhlas na škále 1 až 5, kde 1 znamenalo „zcela souhlasím“ a naopak 5 „zcela nesouhlasím“.

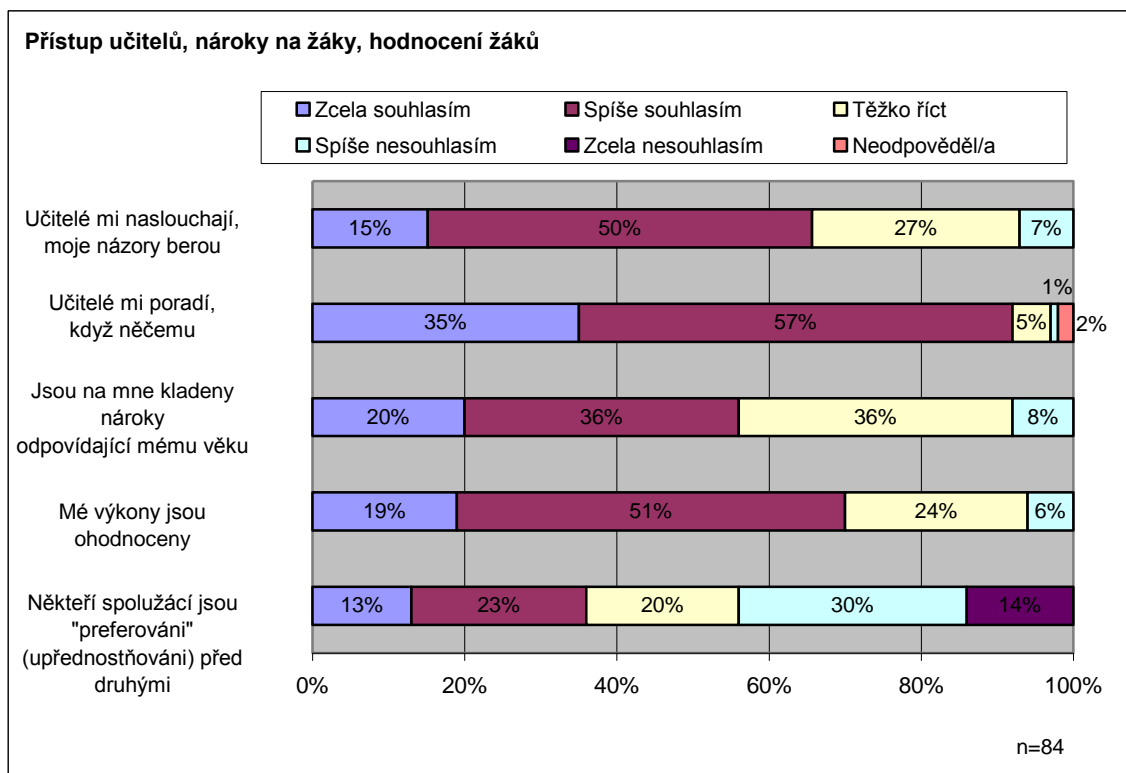
V závěrečné části dotazníku byli respondenti vyzváni, aby volnou formou napsali tři věci, které by bylo dobré ve škole změnit.

Dotazník obsahoval též prosbu o vyplnění, důvod a použití, způsob vyplnění, jedná-li se o studenta či studentku (odpovídající ročník studia), absolventa či absolventku, zároveň poděkování za vyplnění a kontakt na autora dotazníku.

Dotazník je přílohou této BP.

Prvním zkoumaným okruhem byly vztahy mezi učiteli a žáky. Z hodnocení klimatu školy jako dobrého lze předpokládat, že vztahy mezi žáky jsou korektní, žáci jsou spravedlivě hodnoceni a učitelé jim dávají dostatečný prostor k vyjadřování vlastních názorů.

Obrázek 9 Grafické znázornění - přístup učitelů, nároky na žáky, hodnocení žáků



Více než polovina dotázaných (65%) zcela nebo spíše souhlasila s tvrzením, že jim učitelé naslouchají, berou jejich názory vážně. Téměř všichni respondenti (92%) uvedli, že jim učitelé poradí, v případě, že něčemu nerozumí.

Většina studentů a absolventů (70%) vnímá hodnocení jejich výkonu jako zcela nebo částečně spravedlivé. Pouze 6% s tímto částečně nesouhlasí. Podle přibližně poloviny studentů a absolventů (56%) jsou na ně kladeny nároky odpovídající jejich věku a schopnostem, 36% dotázaných pak ohodnotilo toto kritérium průměrnou známkou „3“ s významem „těžko říci“.

I když poměrně vysoké procento studentů a absolventů (36%) zcela nebo částečně souhlasilo s tím, že někteří spolužáci jsou upřednostňováni před ostatními, větší část dotázaných vyjádřila s tímto tvrzením plný nebo částečný nesouhlas (44%). Pětina respondentů je tzv. „na vážkách“, tedy odpověděla „těžko říci“.

Následující tabulka zobrazuje průměrné známky jednotlivých kritérií podle typu respondenta. Mezi jednotlivými skupinami nejsou významné rozdíly. Studenti dávali mírně pozitivnější hodnocení než studentky a absolventi/absolventky.

Tabulka 1 Přístup učitelů, nároky na žáky, hodnocení žáků - průměrné hodnocení dle typu respondenta

Kritérium	Absolvent	Absolventka	Student	Studentka	Celkem
Učitelé mi naslouchají, moje názory berou vážně	2,4	2,2	2,1	2,4	2,3
Učitelé mi poradí, když něčemu nerozumím	1,7	2,0	1,5	1,7	1,7
Jsou na mne kladeny nároky odpovídající mému věku a schopnostem	2,6	2,4	1,9	2,4	2,3
Mé výkony jsou ohodnoceny většinou spravedlivě	2,5	2,3	2,0	2,1	2,2
Někteří spolužáci jsou "preferováni" (upřednostňováni) před ostatními	2,8	2,8	3,8	3,1	3,1

1=zcela souhlasím, 5=zcela nesouhlasím; n=84

Co se týče tvrzení, zda se učitelé zabývají návrhy na mimoškolní činnost, pak 18% dotázaných s ním zcela souhlasí, 29% pak částečně. Přibližně čtvrtina studentů a absolventů má zcela nebo částečně pocit, že se učitelé těmito návrhy nezabývají.

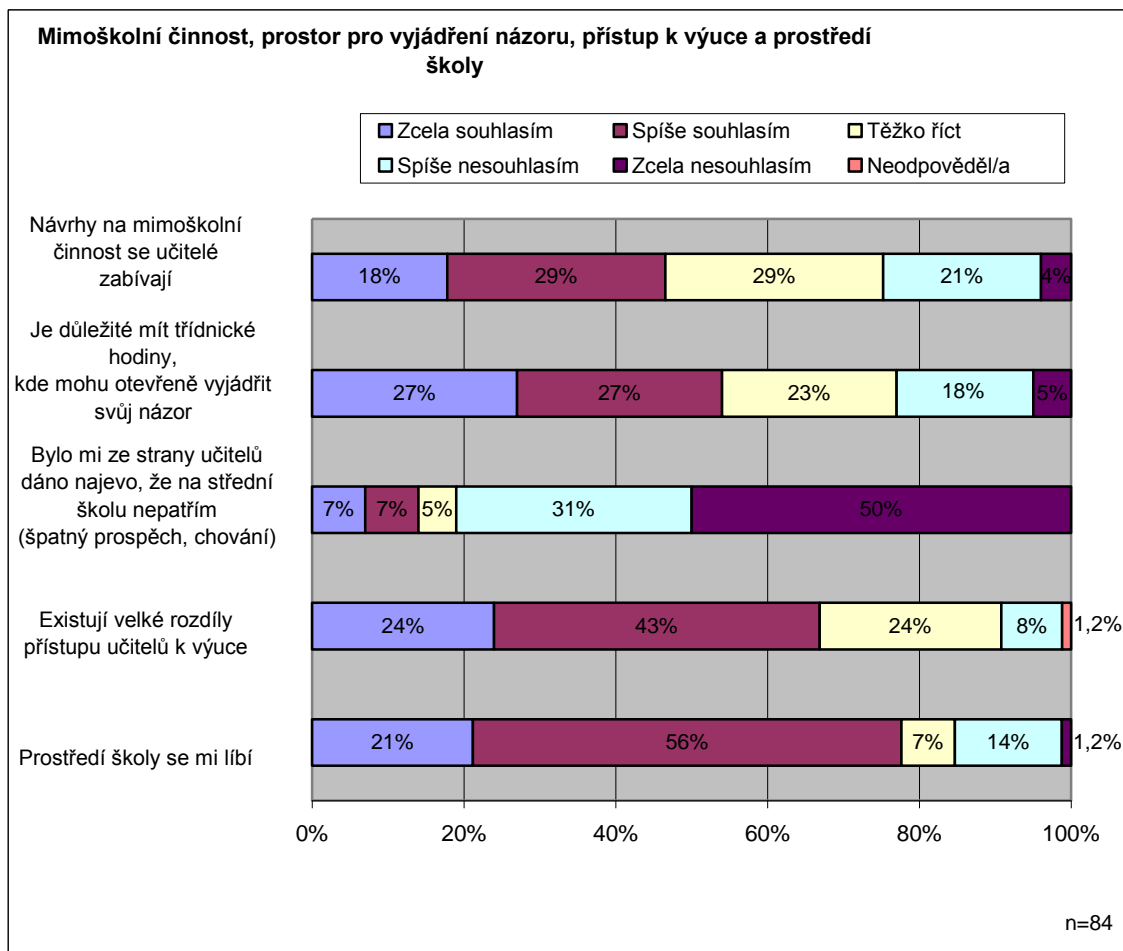
Nepatrně více studentů a absolventů (54%) než u předchozího tvrzení pak zcela nebo spíše souhlasí, že je důležité mít třídnické hodiny, kde mohou vyjádřit svůj názor.

Polovina dotázaných zcela nesouhlasí a dalších 31% částečně nesouhlasí s tím, že jim ze strany učitelů bylo dáno najevo, že na střední školu nepatří. Na druhou stranu je plných 14% žáků a absolventů, co si toto myslí, ať už jsou zcela nebo spíše přesvědčeni.

Přístup jednotlivých učitelů k výuce je mnohdy zřejmě značně odlišný, protože 24% dotázaných zcela a 43% spíše souhlasí s tím, že existují velké rozdíly přístupu učitelů k výuce.

Většina studentů a absolventů vnímá prostředí školy pozitivně, přesto více než polovina jen částečně souhlasí s tím, že se jim prostředí školy líbí, přibližně 15% dotázaných se školní prostředí více či méně nelíbí.

Obrázek 10 Grafické znázornění - mimoškolní činnost, prostor pro vyjádření názoru, přístup k výuce a prostředí školy



Průměrné známky jednotlivých tvrzení v následující tabulce ukazují na rozdíly mezi jednotlivými skupinami respondentů. Stávající studentky častěji nesouhlasí s tím, že by se jejich návrhy na mimoškolní činnost učitelé zabývali. Zatímco absolventi vnímají třídnické hodiny k vyjádření svých názorů pozitivně, u stávajících studentů je patrná spíše skepse.

Tabulka 2 Mimoškolní činnost, prostor pro vyjádření názoru, přístup k výuce a prostředí školy - průměrné hodnocení dle typu respondenta

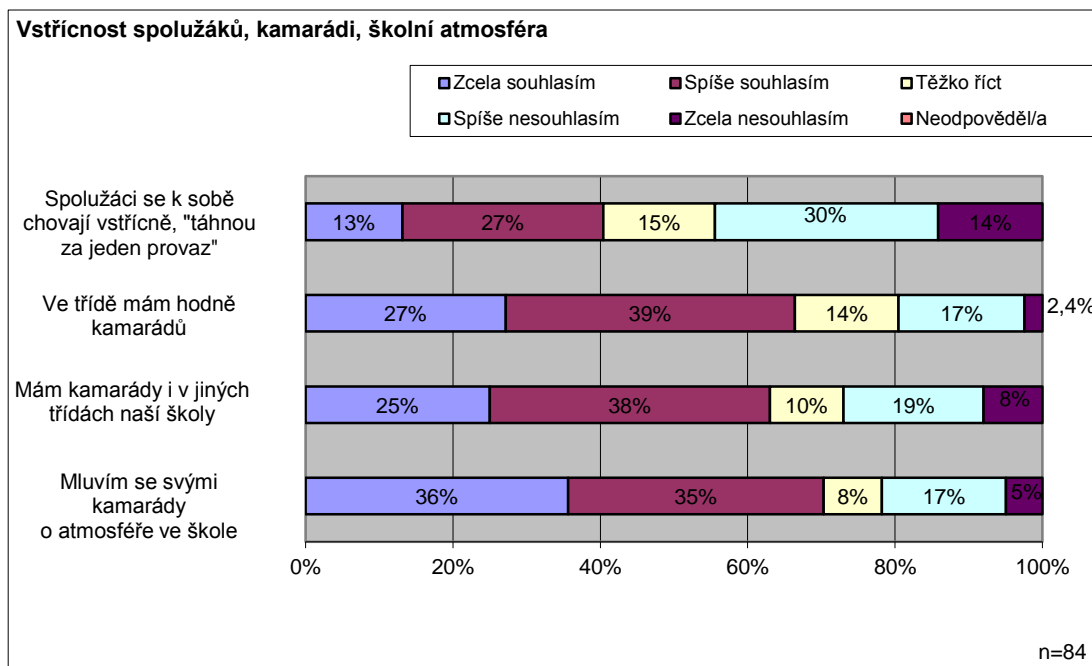
Kritérium	Absolvent	Absolventka	Student	Studentka	Celkem
Návrhy na mimoškolní činnost se učitelé zabývají	2,5	2,1	2,5	3,1	2,6
Je důležité mít třídnické hodiny, kde mohu otevřeně vyjádřit svůj názor	1,8	1,6	3,3	2,8	2,5
Bylo mi ze strany učitelů dáno najevo, že na střední školu nepatřím (špatný prospěch, chování)	4,0	4,0	4,1	4,2	4,1
Existují velké rozdíly přístupu učitelů k výuce	2,1	2,4	2,3	2,0	2,2
Prostředí školy se mi líbí	1,7	2,2	2,1	2,3	2,2

1=zcela souhlasím, 5=zcela nesouhlasím; n=84

Další oblastí zkoumání byly vztahy mezi žáky. Více dotázaných (44%) zcela nebo částečně nesouhlasí s tím, že by se spolužáci k sobě chovali vstřícně, „táhli za jeden provaz“. Podrobnější analýza ukázala, že toto tvrzení koreluje s dalším kritériem, a to tím, zda-li žáci a absolventi mají (měli) ve třídě hodně kamarádů. Ti, kdo si myslí, že se spolužáci k sobě chovají vstřícně, mají častěji ve třídě hodně kamarádů. Téměř jedna pětina dotázaných neguje, že má ve třídě hodně kamarádů.

Více než polovina studentů a absolventů (63%) má kamarády i v jiných třídách školy, pouze 27% dotázaných uvedlo nesouhlas s tímto tvrzením. Většina žáků a absolventů si zároveň sděluje (sdělovala) své pocity o atmosféře ve škole, více než 70% dotázaných s tímto tvrzením zcela nebo částečně souhlasí.

Obrázek 11 Grafické znázornění - vstřícnost spolužáků, kamarádi, atmosféra



Při detailním pohledu na průměry jednotlivých skupin respondentů v následující tabulce je patrné, že nesouhlas s tím, že by se spolužáci k sobě chovali vstřícně, pochází zejména z řad studentek, u nichž dosahuje průměr nejvyšší hodnoty.

Tabulka 3 Vstřícnost spolužáků, kamarádi, školní atmosféra – průměrné hodnocení dle typu respondenta

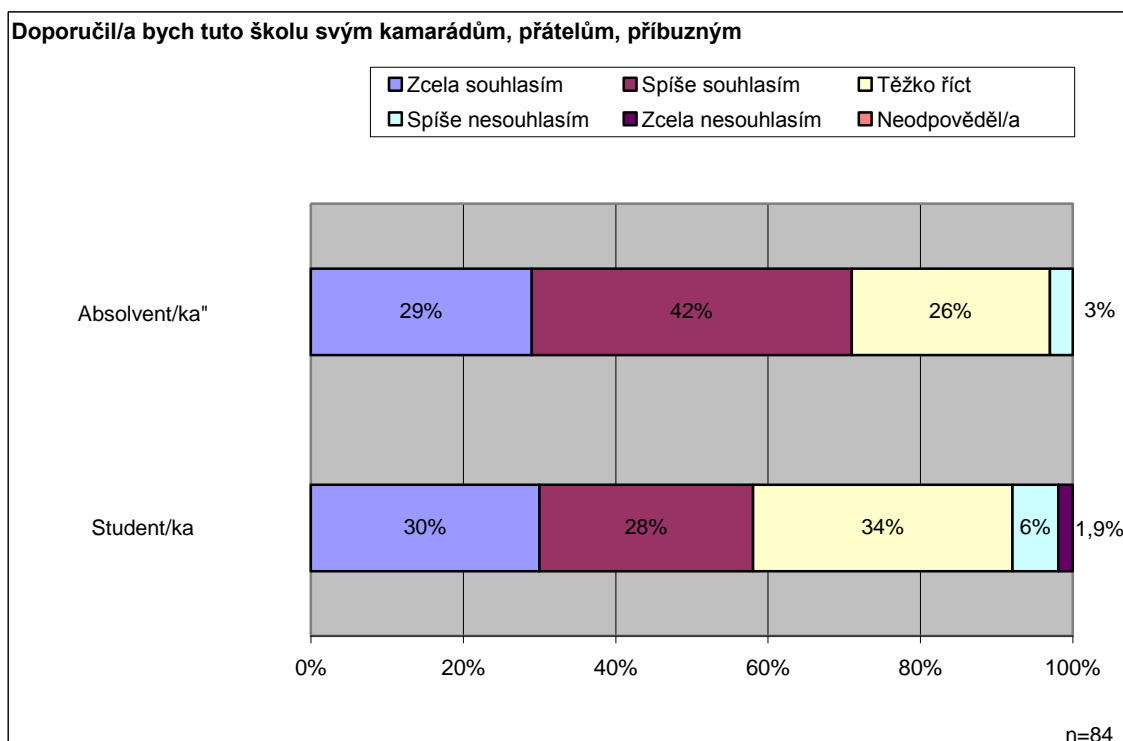
Kritérium	Absolvent	Absolventka	Student	Studentka	Celkem
Spolužáci se k sobě chovají vstřícně, "táhnou za jeden provaz"	2,5	2,8	2,9	3,4	3,0
Ve třídě mám hodně kamarádů	2,3	2,1	2,2	2,4	2,3
Mám kamarády i v jiných třídách naší školy	2,1	2,7	2,1	2,6	2,5
Mluvím se svými kamarády o atmosféře ve škole	1,4	2,2	2,7	2,2	2,2

1=zcela souhlasím, 5=zcela nesouhlasím; n=84



Jako k poslednímu ze sady hodnotících kritérií se měli studenti a absolventi vyjádřit, zda-li by doporučili Střední školu ekonomiky a podnikání ve Vyškově svým kamarádům, přátelům nebo příbuzným. Pozitivním výsledkem pro školu je, že pouze necelá 2% z řad stávajících žáků by školu v žádném případě nedoporučila a žádný absolvent nebo absolventka neuvedl zásadní nesouhlas s tím, že by školu doporučil.

Obrázek 12 Grafické znázornění - doporučení školy kamarádům, přátelům a příbuzným



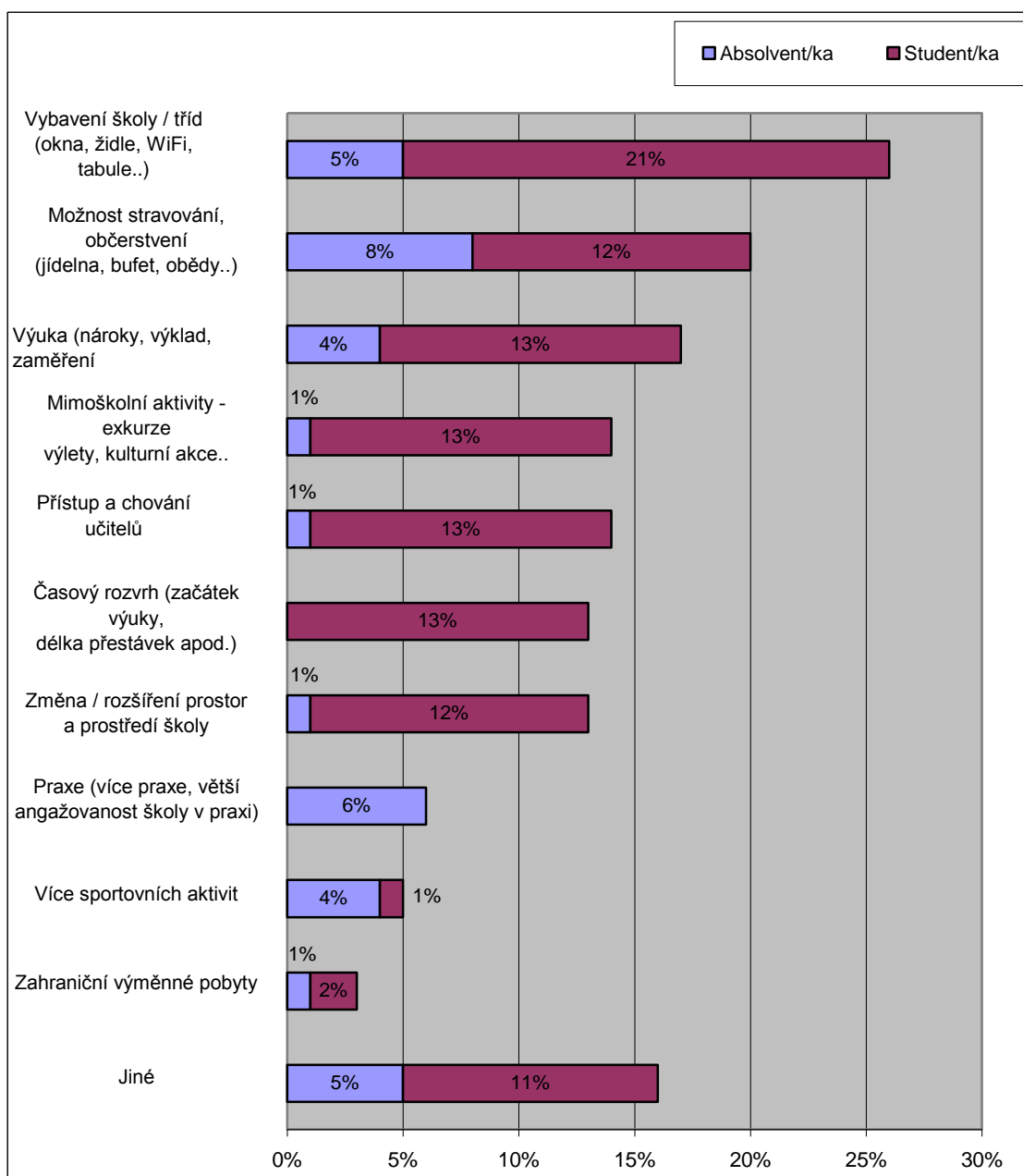
V závěru dotazníku byli studenti a absolventi školy požádáni, aby napsali tři věci, které by bylo dobré ve škole změnit. Nejčastěji se odpovědi týkaly vybavení školy nebo tříd. Studenti by uvítali například pohodlnější židle, nová okna nebo připojení k bezdrátovému internetu ve třídách. Změnit či rozšířit prostory školy a prostředí, ve kterém se škola nachází, by si přálo 13% dotázaných. Mezi konkrétními odpověďmi se často vyskytovala zejména značná vzdálenost sportovních zařízení a zázemí pro výuku tělocviku.

Druhým nejčastěji uváděným požadavkem na změnu bylo zlepšit možnosti stravování a občerstvení ve škole. Stravování byla zároveň věc, kterou nejčastěji zmiňovali absolventi. Absolventi zároveň také při pohledu zpět na svá léta na škole ve Vyškově velmi často uváděli, že by kladli větší důraz na praxi. V jejich případě se jedná o druhý nejčastěji uváděný námět na změnu, což je v ostrém kontrastu

se stávajícími žáky, z nichž nikdo neměl požadavky na změny v praxi v rámci školní výuky.

Mezi další návrhy na změnu patřily konkrétní úpravy v oblasti výuky, kdy se části studentů zdály nároky učitelů příliš vysoké, v některých případech naopak příliš nízké. Častým požadavkem bylo rovněž zlepšení mimoškolních aktivit, jako jsou exkurze, výlety či další kulturní akce.

Obrázek 13 Grafické znázornění - tři věci, které by bylo dobré ve škole změnit



## Verifikace hypotéz

### Hypotézy:

#### **1. Vztahy mezi učiteli a žáky jsou na dobré úrovni.**

V první hypotéze jsme předpokládali, že vztahy mezi učiteli a žáky jsou na dobré úrovni. Důležitou součástí vztahu mezi učitelem a žákem je naslouchání ze strany učitele, jeho rada a pomoc, spravedlivé hodnocení. Výsledky vyplývající z Obrázku 9 Grafické znázornění – přístup učitelů, nároky na žáky, hodnocení žáků, potvrzují naši hypotézu.

#### **2. Vzájemné vztahy mezi žáky jsou na dobré úrovni.**

Druhá hypotéza se týkala vzájemných vztahů mezi žáky. Vztahy mezi spolužáky jsou na dobré úrovni. Ne všichni „táhnou za jeden provaz“, ale většina respondentů měla nebo má ve škole kamarády nejen ve třídě, ale i v rámci školy. Hypotézu potvrzuje Obrázek 11 Grafické znázornění – vstřícnost spolužáků, kamarádi, atmosféra.

#### **3. Prostředí školy je vyhovující.**

Třetí hypotéza byla zaměřena na prostředí školy. Hypotéza byla potvrzena. Jak vyplývá z Obrázku 10 Grafické znázornění – mimoškolní činnost, prostor pro vyjádření názoru, přístup k výuce a prostředí školy, jsou žáci i absolventi spokojeni. Na druhou stranu, při konkrétní otázce co by ve škole změnili, měli výhrady k vybavení tříd lepšími židlemi, hluku ve třídě (nová okna) apod.

#### **4. Žáci a absolventi doporučí svým příbuzným, přátelům a známým tuto školu ke studiu.**

Poslední čtvrtá hypotézu je též potvrzena, jak vyplývá z Obrázku 12 Grafické znázornění – doporučení školy kamarádům, přátelům a příbuzným. Potvrzení této hypotézy můžeme považovat za velmi důležité, protože nejvíce vypovídá o celkovém klimatu školy.

## **Závěr a doporučení**

Z dotazníku a rozhovoru s managementem školy vyplývá, že klima ve škole je dobré. Některé „věci, které by bylo dobré ve škole změnit“, jak uvádějí respondenti, úzce souvisí se skutečností, že škola sídlí v pronajatých prostorách a nemá příliš mnoho možností na změnu (majitelé školy měli zájem o koupi budovy, bohužel se neuskutečnila). Někteří žáci si stěžovali na hluk ve třídách a přáli si nová okna. V současné době v budově školy probíhá výměna oken. Dalším požadavkem byly nové židle, jedná se o standardní typ určený k vybavení školních tříd. Současní žáci, ale i absolventi měli též připomínky k možnostem stravování. Toto je opět závislé na prostorových možnostech školy. Management zajistil žákům stravování ve školní jídelně na jiné střední škole, ale zájem je velmi malý. Vzhledem k tomu, že škola je blízko autobusového a vlakového nádraží, většina žáků volí raději možnost dřívějšího odjezdu domů, než stravování ve školní jídelně (cca 15 minut chůze). Žáci a absolventi by se rádi zúčastnili většího počtu exkurzí a školních výletů. Některé tyto aktivity jsou pro studenty a jejich rodiče natolik finančně náročné, že zvláště o zahraniční pobyty nebyl dostatečný zájem. I z tohoto důvodu by bylo zajímavé obnovit spolupráci s některou ze středních škola podobného zaměření např. v Rakousku. Výměnný pobyt žáků v rodinách by nebyl finančně příliš náročný, navíc by přispěl ke zlepšení znalosti cizího jazyka (na škole se vyučuje anglický a německý jazyk). Poslední z podstatných připomínek žáků se týkala školní praxe. Tato je v prvním ročníku zajišťována školou, v ostatních ročnících si žáci zajišťují sami. Zajistit si adekvátní praxi může být pro žáka problém. Lepší vyjednávací možnost má přímo management školy s managementem konkrétní firmy. Zároveň se mohou dohodnout na tématu, které má student v rámci praxe zpracovat a následně před ostatními žáky prezentovat.

## **3.5 Image školy**

Prvkem vnějšího projevu kultury školy je image školy. Jak již bylo řečeno, image školy má vliv na rozhodnutí potenciálních zákazníků školy o studiu právě na této škole. Image školy ovlivňuje velké množství komponentů, z nichž některé již byly konkretizovány v podkapitole 3.2 Prvky kultury školy.

V době prudkého rozvoje informačních a telekomunikačních technologií je velmi důležitou součástí prezentace školy webová stránka. Tato slouží nejen ke zmiňované prezentaci školy, ale též k informování veřejnosti o činnostech školy, ke komunikaci s pracovníky školy, s žáky a rodiči.

Webové stránky Střední školy ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o jsou velmi přehledné. Rozděleny jsou na několik sekcí (Škola, Studium, Školská rada, Dokumenty, Fotogalerie). Otevřeme-li si záložku O škole, zobrazí se nám Kniha návštěv, která slouží k elektronické komunikaci, a to převážně s veřejností. Ve velké míře jsou zde otázky potencionálních studentů na možnosti studia. Zjistíme zde též informace o historii školy, o studijních oborech a podmínkách studia. Škola zde prezentuje Dny otevřených dveří či výroční zprávy školy. Najdeme zde absolventy od založení školy, odkaz na management a pedagogy školy či další důležité dokumenty. V sekci Studium jsou informace sloužící jak současným studentům (rozvrh, studijní informace a suplování, školní řád, klasifikační řád, stipendijní řád), tak rodičům žáků (klasifikace a absence – přehled o studijních výsledcích a školní docházce), též budoucím uchazečům o studium (přijímací řízení, maturity, organizace školního roku apod.).

Ve velmi důležité sekci Dokumenty jsou všechny podstatné informace o škole uloženy ve formátu PDF a jsou velmi přehledné. Sekce Fotogalerie vypovídá o dění školy od návštěvy Štrasburku, přes břišní tance v hodině tělocviku až k fotografiím posledních maturantů.

Tvůrcem těchto poměrně velmi zdařilých webových stránek školy je zástupce ředitele školy (stejně jako tomu bylo u loga školy), spolutvůrcem byl profesionální technik poskytovatele internetu. Jde o redakční a publikační systém. Do systému má přístup jen oprávněná osoba, ale studenti a pedagogové jsou nabádáni vedením školy, aby se na tvorbě aktivně podíleli.

Stránky jsou aktualizovány průběžně, i když pan zástupce ředitele přiznává, že se to týká hlavně informací o výuce a suplování. Poněkud horší je to s obnovováním informací o dění ve škole, a to vzhledem k jeho vytíženosti (zvyšování kvalifikace, účast na projektech MŠMT apod.).

Další možností, jak „zviditelnit“ školu, je prezentace školy v rámci regionálního tisku. Škola se občas prezentuje ve Vyškovském zpravodaji, kde buď přímo zasílá tiskovou zprávu nebo redakce pošle do školy redaktorku. Před náborů do prvního ročníku jde o běžnou inzerci. Škola se také prezentuje v Atlasu Školství, který je na internetu. Je zasílán základním školám i v tištěné verzi. Management školy se účastní

besed s žáky 8. a 9. ročníků základních škol, kde představuje nabídku studijních oborů. Žáci se spolu s učiteli pravidelně účastní veletrhů vzdělávání a pracovních příležitostí a dalších akcí podobného charakteru.

Škola dle dostupných informací nepořádá setkání bývalých úspěšných absolventů se žáky školy. Kontakty na ně jsou spíše náhodné. Presentace těchto absolventů, jak na internetových stránkách, tak případných besedách, by jistě pomohla zlepšit image školy.

## Závěr

Firemní kultura je fenoménem současné doby. Ve společnosti nenajdeme odvětví, firmu, organizaci ani jednotlivce, kterého by se firemní kultura netýkala. Každá firma a můžeme za ni považovat i střední školu, má jinou firemní kulturu, představující soustavu hodnot, norem, přesvědčení a postojů. Tyto formují způsob chování a jednání lidí a tím i způsob vykonávání práce. Na jedné straně může firemní kultura působit ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které pomáhá ke zlepšení výkonu, ale na straně druhé může působit i v neprospěch organizace, kdy vytváří bariéry k dosažení cílů organizace.

V první kapitole této práce je v obecné rovině popsána firemní kultura. Ke zkoumání firemní kultury bylo použito schéma E.H. Scheina, které nám názorně pomohlo se seznámit s prvky firemní kultury. Rozdělili jsme kulturu na silnou, slabou a zdravou. Součástí kapitoly je i rozdělení typů firemní kultury dle různých kritérií.

Vzhledem k zaměření práce nás druhá kapitola, opět v obecné rovině seznamuje s vymezením pojmu střední školy. Prvky kultury školy jsou prezentovány na schématu J. Světlíka. Tato kapitola se zabývá i vnitřními a vnějšími projevy školy, tzn. klima školy a image školy.

Co bylo v kapitole druhé pojato v teoretické rovině je v kapitole třetí implementováno na konkrétní střední školu. Byla vybrána Střední škola ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o. To z několika důvodů. Jedná se o jedinou soukromou střední školu ve Vyškově, navíc je to škola s menším počtem žáků. Vzhledem k velikosti školy můžeme hovořit o individuálním přístupu ke studentům. Na základě dohody s vedením školy a odsouhlasením majitelů, byli žáci této školy vyzváni k vyplnění dotazníků týkajících se školního klimatu. Tyto vyplnili všichni právě přítomní žáci. Vzhledem k malému počtu žáků této školy byli osloveni i absolventi školy. Snahou bylo oslovit nejen absolventy, kteří maturovali na této škole v minulém školním roce, ale i absolventy z dřívějších let. Právě srovnání názorů žáků a absolventů bylo v některých oblastech velmi zajímavé. Je pravdou, že klima školy se stává v poslední době velmi populárním tématem. V této bakalářské práci bylo zúženo na pohled žáků a absolventů. Pokud bychom chtěli zkoumat klima školy do hloubky, museli bychom do dotazníkového šetření zapojit i pedagogy, ostatní pracovníky školy a rodiče. Součástí této kapitoly, kterou bychom mohli nazvat praktickou, je i SWOT analýza

kultury této školy. Poslední část kapitoly patří image školy jako prvku vnějšího projevu školy.

Cílem bakalářské práce bylo popsat kulturu školy, zjistit, jak tato konkrétní škola cíleně utváří svoji kulturu jak ve vztahu k vnějšímu, tak vnitřnímu prostředí a jak cíleně formovaná kultura ovlivňuje klima školy.

Cíl této práce byl naplněn, byly stanoveny hypotézy, které byly potvrzeny a z nichž vyplývá, že klima ve škole je dobré a kulturu školy můžeme považovat za zdravou. Výsledky včetně doporučení budou předány vedení školy, které o ně projevilo zájem. Bylo by zajímavé např. v diplomové práci srovnat kulturu této střední školy s ostatními (státními) středními školami z Vyškova, případně srovnat několik soukromých středních škol podobného zaměření .



# Resumé

Bakalářská práce s názvem Firemní kultura jako fenomén současné doby se zabývá firemní kulturou jako fenoménem, který prostupuje celou společností. Je rozdělena do tří základních kapitol. V teoretické části práce, tj. v kapitole první a druhé, byla použita obsahová analýza dostupné literatury, která je uvedena v seznamu. V praktické části třetí kapitoly byla použita analýza dokumentů, metoda dotazování a metoda dotazníkového šetření.

První kapitola se zabývá teorií firemní kultury všeobecně. Je zde uvedeno několik definic firemní kultury. Za stěžejní byla vybrána definice E. H. Scheina. Z ní vychází popis jednotlivých složek firemní kultury. Dále se kapitola zabývá vlastnostmi firemní kultury. Typologie kultur je rozdělena podle různých determinantů. Kapitola je zakončena vysvětlením funkce firemní kultury.

Druhá kapitola je věnována problematice kultury střední školy. Na začátku kapitoly je střední škola popsána jako organizace, sloužící ke vzdělávání, avšak mající i některá specifika výrobních či obchodních podniků. K popisu prvků kultury školy bylo vybráno schéma J. Světlíka. Dále jsou v kapitole ukázány vnitřní a vnější projevy kultury střední školy.

Třetí kapitola popisuje prvky kultury na Střední škole ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o. V počátku kapitoly je představena tato soukromá střední škola. Stejně jako v kapitole druhé, členění prvků kultury školy vychází ze schématu J. Světlíka. Byla provedena SWOT analýza ke zjištění silných a slabých stránek kultury školy. Tato kapitola obsahuje i část praktickou. Součástí tohoto oddílu je dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili žáci a absolventi uvedené školy. Dále byla použita metoda rozhovoru s vedením školy pro zjištění klimatu ve škole. Poslední část je věnována image této školy.

Závěr práce je věnován shrnutí výsledku z dotazníkového šetření, rozhovoru s vedením školy a analýzy dostupných materiálů.

# **Anotace a klíčová slova**

## **Anotace**

Bakalářská práce pojednává nejen o firemní kultuře v obecné rovině, ale jejím cílem je popsat kulturu školy, zjistit, zda a nakolik soukromé školy cíleně utvářejí svoji kulturu a to jak ve vztahu k vnějšímu, tak vnitřnímu prostředí školy a na analýze kultury konkrétní školy ukázat, jak cíleně formovaná kultura ovlivňuje klima školy. Výsledky práce jsou využitelné nejen pro řízení soukromých škol, ale také pro řízení škol státních, které jsou stále častěji vystavovány konkurenčním tlakům.

## **Klíčová slova**

firemní kultura, střední škola, kultura školy, klima školy, image školy, řízení škol

## **Annotation**

This Bachelor thesis deals not only with corporate culture in general, but its aim is to describe school culture, to find out if and to what extent private schools aim to create their own culture, with respect to both the external and internal school environment, and, analyzing a specific school culture, to illustrate how specifically formed culture affects school climate. The results of this thesis are usable not only for management of private schools, but also state schools, which are more and more frequently exposed to competitive pressure.

## **Keywords**

corporate culture, secondary school, school culture, school climate, school image, school management

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5
- BEDRNOVÁ, D., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1
- BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9
- ČÁP, J., MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2001, 656 s. ISBN 80-7178-463-X
- EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň: Fraus, 2006, 224 s. ISBN 80-7238-583-6
- GRECMANOVÁ, H. *Klima současné školy*. In CHRÁSTKA, M. et al. (ed) *Klima současné české školy*. Sborník příspěvků z 11. konference ČPdS. Brno: Konvoj, 2003
- GRECMANOVÁ, H. *Pro lepší pochopení školního klimatu*. Učitelské listy, 1997, č. 10, s.17
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2009, 776 s. ISBN 978-80-7367-569-1
- JEŽEK, S. *Vývoj metodiky pro diagnostiku psychosociálního klimatu školy*. Psychosociální klima školy II. Brno: MSD., 2004, 165 s. ISBN 80-86633-29-2
- KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002, 54 s. ISBN 80-7040-584-8
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2
- MAREŠ, J. *Zamyšlení nad pojmem klima školy*. In CHRÁSTKA, M. et al. (ed) *Klima současné české školy*. Sborník příspěvků z 11. konference ČPdS. Brno: Konvoj, 2003
- NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE, 1993, 97 s. ISBN 80-7079-159-4
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X
- PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého, 212 s. ISBN 80-244-1415-5

ŘEHOŘ, A., ŠIGUT, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: IMS, 2009, 167 s.

STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004, 122 s. ISBN 80-86324-43-5

SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996, 384 s. ISBN 80-902200-8-8

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7

UZEL, J. *Firemní kultura-její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006, 28 s. ISBN 80-86973-03-4

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5

**Internetové zdroje:**

<http://www.sspodnikani-vyskov.cz>

<http://www.zpravy.idnes.cz>

## Seznam uvedených obrázků a tabulek

Obrázek číslo	Název	Strana
1	Grafické vyjádření Scheinova (E.H. Schein) modelu úrovní firemní kultury	6
2	Schématické znázornění předností a nedostatků silné firemní kultury	12
3	Schéma systému kultury školy	22
4	Typologie klimatu školy	26
5	Komponenty image školy	27
6	Právní subjektivita školy	29
7	Grafické znázornění rozdělení respondentů	37
8	Grafické znázornění rozdělení studentů dle ročníků studia	38
9	Grafické znázornění - přístup učitelů, nároky na žáky, hodnocení žáků	40
10	Grafické znázornění - mimoškolní činnost, prostor pro vyjádření názoru, přístup k výuce a prostředí školy	42
11	Grafické znázornění - vstřícnost spolužáků, kamarádi, atmosféra	44
12	Grafické znázornění - doporučení školy kamarádům, přátelům a příbuzným	45
13	Grafické znázornění - tři věci, které by bylo dobré ve škole změnit	46

Tabulka číslo	Název	Strana
1	Přístup učitelů, nároky na žáky, hodnocení žáků - průměrné hodnocení dle typu respondenta	41
2	Mimoškolní činnost, prostor pro vyjádření názoru, přístup k výuce a prostředí školy - průměrné hodnocení dle typu respondenta	43
3	Vstřícnost spolužáků, kamarádi, školní atmosféra - průměrné hodnocení dle typu respondenta	44

# **Příloha**

Příloha č. 1    Dotazník školního klimatu pro studenty Střední školy ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o.

## Dotazník školního klimatu pro studenty Střední školy ekonomiky a podnikání Vyškov s.r.o.

Vážení studenti,

cílem tohoto dotazníku je zjistit, jak se cítíte ve škole, kterou navštěvujete. Dotazník je anonymní a bude použit jako součást mé bakalářské práce na téma „Firemní kultura jako fenomén současné doby“. Teoretickou součástí této práce je i sociální klima v organizaci, potažmo ve škole. Prosím, pokuste se odpovědět na všechny otázky co nejpravdivěji. Absolventy prosím, aby si vzpomněli na svá školní léta.

Jsem :	<input type="checkbox"/> student	<input type="checkbox"/> studentka	<input type="checkbox"/> absolvent	<input type="checkbox"/> absolventka
V současné době navštěvuji ročník : (odpovídající ročník zakřížkujte)	1	2	3	4

U jednotlivých bodů dotazníku vyznačte křížkem jednu z pěti možností

Zcela souhlasím	spíše souhlasím	těžko říci	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1	2	3	4	5

Svou odpověď vyznačte do odpovídajícího sloupce		1	2	3	4	5
1	Učitelé mi naslouchají, moje názory berou vážně					
2	Učitel mi poradí, když něčemu nerozumím					
3	Jsou na mne kladeny nároky odpovídající mému věku a schopnostem					
4	Mé výkony jsou ohodnoceny většinou spravedlivě					
5	Někteří spolužáci jsou „preferováni“ (upřednostňováni) před ostatními					
6	Návrhy na mimoškolní činnost se učitelé zabývají					
7	Je důležité mít třídnické hodiny, kde mohu otevřeně vyjádřit svůj názor					
8	Bylo mi ze strany učitelů dáno najevo, že na střední školu nepatřím (špatný prospěch, chování)					
9	Existují velké rozdíly přístupu učitelů k výuce					
10	Prostředí školy se mi líbí					
11	Spolužáci se k sobě chovají vstřícně, „táhnou za jeden provaz“					
12	Ve třídě mám hodně kamarádů					
13	Mám kamarády i v jiných třídách naší školy					
14	Mluvím se svými kamarády o atmosféře ve škole					
15	Doporučil (a) bych tuto školu svým kamarádům, přátelům, příbuzným					

Napište 3 věci, které by bylo dobré ve škole změnit:
-
-
-

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a přeji hodně úspěchů ve škole i v životě.

Dagmar Vlková, kontakt: d.vlkova@email.cz