

Komparace sociálních aspektů firemní kultury v podmínkách středních škol

Bc. Dagmar Vlková

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Institut mezioborových studií Brno

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dagmar VLKOVÁ**

Osobní číslo: **H118595**

Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Komparace sociálních aspektů firemní kultury
v podmínkách středních škol**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

-na kulturu školy ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu prostředí školy (klíma školy, image školy);

-pozitivní a negativní projevy kultury školy;

-silné a slabé stránky kultury školy.

Součástí práce bude sociologický průzkum zaměřený na srovnání kultury státních a soukromých středních škol (ekonomika, podnikání, cestovní ruch).

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999, 968s. ISBN 80-7169-614-5

BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996, 343s. ISBN 80-85839-09-1

JAKUBÍKOVÁ, D. Kultura škol. In Školský management I. Cheb: Západočeská univerzita, 1999

JEŽEK, S. Vývoj metodiky pro diagnostiku psychosociálního klimatu školy. Psychosociální klima školy II. Brno: MSD., 2004, 165s. ISBN 80-86633-29-2

PRÁŠILOVÁ, M. Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky. Olomouc: Univerzita Palackého, 212s. ISBN 80-244-1415-5

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

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

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Dagmar Vlková

.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně
1. 9. 2019



.....
Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá komparací sociálních aspektů firemní kultury v podmínkách středních škol. Práce je dělena na sedm hlavních kapitol. První kapitola se týká stěžejního názvu kultura. V této kapitole je tento pojem vymezen z hlediska historického a současného, protože chápání tohoto pojmu nebylo vždy zcela jednotné. Druhá kapitola se soustředí na téma firemní kultura. Jsou zde vymezeny její hlavní aspekty, které s tímto pojmem souvisí, ale i charakterizace tohoto pojmu. Třetí kapitola je zaměřena na kulturu školy. Kultura školy je odvozena od firemní kultury. Ta má své jisté specifikace s ohledem na cíle školy a na aspekty školy jako organizace. Další, čtvrtá kapitola se věnuje klima školy. Klima školy je důležitým psychologickým ukazatelem této organizace a je odrazem a reakcí na kulturu dané školy. Pátá kapitola popisuje další sociální aspekty kultury školy s ohledem na její volbu. Jde především o faktory managementu školy, image školy a různé determinanty při její volbě, pohledem jednotlivých aktérů školy. Poslední dvě kapitoly jsou zaměřeny empiricky.

Klíčová slova: Kultura, historie pojmu kultura, kultura organizace, prvky firemní kultury, struktura firemní kultury, typologie firemní kultury, obsah a síla firemní kultury, proces změny firemní kultury, adaptace na firemní kulturu, kultura školy, proměna kultury školy, rozvoj a prvky kultury školy, klima školy, aktéři školy, management školy, image školy.

ABSTRACT

This thesis deals with the comparison of social aspects of company culture in the conditions of secondary schools. The work is divided into seven main chapters. The first chapter concerns the very notion of culture. In this chapter this notion is dealt with from the historical as well as contemporary point of view, since the understanding of this notion has never been completely uniform. The second chapter focuses on the topic of company culture. The main aspects which are connected with this notion are defined, as well as the characterization of this notion. The third chapter focuses on school culture with regard to school aims and aspects of school as an organization. The fourth chapter deals with school

climate. School climate is an important psychological indicator of this organization, and it is a reflection of and reaction to the culture of a particular school. The fifth chapter describes other social aspects of school culture with regard to its choice. They are especially the factors concerning the school management, school image, and various determinants concerning the choice of school viewed by the individual participants in the school process. The last two chapters are empirically focused.

Keywords: culture, history of the notion of culture, organization culture, company culture, aspects of company culture, company culture structure, typology of company culture, content and power of company culture, process of change of company culture, adaptation to company culture, school culture, change in school culture, development and aspects of school culture, school climate, participants in the school process, school management, school image.

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, PhD. za metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce. Poděkování též patří vedení Střední školy hotelové Zlín, s.r.o., Střední školy Kostka s.r.o., Obchodní akademie Kroměříž a Střední školy hotelové a služeb Kroměříž za milé přijetí a umožnění výzkumu na jejich školách.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné. Diplomovou práci jsem zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

Dagmar Vlková

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KULTURA	13
1.1 HISTORIE POJMU KULTURA	13
1.2 SOUČASNÉ VYMEZENÍ POJMU KULTURA	14
2 FIREMNÍ KULTURA	17
2.1 VYMEZENÍ POJMU FIREMNÍ KULTURA	17
2.2 DETERMINUJÍCÍ VLIVY FIREMNÍ KULTURY	18
2.3 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	20
2.3.1 Struktura firemní kultury	22
2.4 TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY	24
2.5 OBSAH A SÍLA FIREMNÍ KULTURY	26
2.6 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY	27
2.7 PROCES ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY	29
2.8 ADAPTACE JEDINCE NA ORGANIZAČNÍ KULTURU	31
3 KULTURA ŠKOLY JAKO SPECIFICKÁ KULTURA ORGANIZACE	34
3.1 DNEŠNÍ VYMEZENÍ POJMU KULTURA ŠKOLY	34
3.2 CHÁPÁNÍ KULTURY ŠKOLY V ZAHRANIČÍ A V ČR	35
3.3 PROMĚNA KULTURY ŠKOLY	37
3.4 ROZVOJ KULTURY ŠKOLY	38
3.5 PRVKY KULTURY ŠKOLY	40
3.6 KULTURA ŠKOLY A VZDĚLÁVÁNÍ ŽÁKŮ	41
4 KLIMA ŠKOLY JAKO PSYCHOLOGICKÁ REAKCE NA KULTURU ŠKOLY	44
4.1 KULTURA ŠKOLY VS. KLIMA ŠKOLY	44
4.2 KLIMA ŠKOLY A JEHO ASPEKTY	46
4.3 POHLED UČITELŮ NA ŠKOLNÍ KLIMA	47
4.4 POHLED ŽÁKŮ NA KLIMA ŠKOLY	48
4.5 POHLED RODIČŮ NA KLIMA ŠKOLY	50
4.6 VZTAHY UTVÁŘEJÍCÍ ŠKOLNÍ KLIMA	51
5 VYBRANÉ SOCIÁLNÍ ASPEKTY VOLBY STŘEDNÍ ŠKOLY	53
5.1 MANAGEMENT STŘEDNÍ ŠKOLY	53
5.2 IMAGE STŘEDNÍ ŠKOLY	55
5.3 VOLBA STŘEDNÍ ŠKOLY	57
5.4 ASPEKTY VOLBY STŘEDNÍ ŠKOLY	58
II PRAKTICKÁ ČÁST	61
6 METODOLOGIE A VÝZKUMNÁ ČÁST	62

6.1	METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	62
6.2	CÍLE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	62
6.3	STANOVENÍ HYPOTÉZ	62
6.4	METODA SBĚRU DAT	63
6.5	VÝZKUMNÝ VZOREK	64
6.6	METODA ANALÝZY DAT	68
7	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ	69
7.1	VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ	69
7.2	VERIFIKACE HYPOTÉZ	80
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK.....	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Při návštěvě školy, ať to je při rodičovských schůzkách či při dni otevřených dveří, ale i při jiných příležitostech, na člověka zapůsobí její prostředí a vzpomene si, kdy chodil do základní školy a poté na školu střední, která ho katapultovala na školu vysokou nebo do pracovního života. V hlavě mu proběhne časový úsek jedné etapy svého života a může zabilancovat, jak se vše mění. Jsou to především lidé, se kterými kamarádil a mnoho spolužáků, které potkal. Může se i podívat, jak škola za určité období změnila svou tvář. Říká si, že z té šedi minulosti se teď stala moderní, barevná a veselá škola, na kterou chodil. Podobnou změnu musí cítit člověk, který začíná po střední škole první semestr na vysoké. Je vystaven palbě podnětů od spolužáků, navštěvuje budovu, která má svůj jedinečný ráz jak z venku, ale především zevnitř. Uvnitř skýtá mnoho možností, které mohou člověka ovlivnit, ale i on sám může být aktérem, který může vnést do tohoto proudu svojí vlnu. To vše má na svědomí kultura a to především kultura školy a její aktéři pocházející z rozličných rodin, kteří vše přetvářejí.

Tato práce nese název Komparace sociálních aspektů firemní kultury v podmínkách středních škol. Jak název může napovědět, práce se zabývá srovnáváním sociálních faktorů, které jsou různě determinovány nejen ve firemní kultuře, ale v našem případě v kultuře školy u středních škol. V dnešní době lze rozdělit zjednodušeně střední školy na soukromé a státní. Záleží na jejich způsobu zřízení a hospodaření, ale také na jejich zaměření, zda se jedná například o gymnázia nebo o školy s technickým zaměřením. Každá tato instituce disponuje svojí jedinečnou kulturou, která může mít víceméně vliv na rozhodnutí rodičů a dětí na tuto školu nastoupit a studovat v ní. Dalším aspektem jsou dotčené subjekty mající vliv a vztah ke škole. Na mysli máme učitele, řídicí pracovníky ve škole, rodiče a děti, kteří především ovlivňují dění ve škole a jsou ovlivněny sociální stránkou věci. Základním problémem je, zda existuje rozdíl mezi kulturou školy státní a kulturou školy soukromé a jak její aktéři tuto kulturu svými vztahy ovlivňují.

Diplomová práce je členěna na část teoretickou a empirickou. V první kapitole teoretické části je popsán a definován termín kultura. Obsáhlý pojem kultura je především sociologickou a antropologickou záležitostí. Tento pojem však nabývá mnoho definic a vysvětlení s ohledem na mnoho aspektů. Je zde popsán a definován pojem kultura pohledem

historickým, ale i pohledem současným. Obecný pojem kultura je stěžejní pro pojem firemní kultura, kterému se věnuje druhá hlavní kapitola. Firemní kultura je pojem týkající se obecně organizací a je vycházející spíše z managementu. Pokud se hovoří o firemní kultuře, tak tento pojem je v této diplomové části používán v synonymu podnikové či organizační kultury. Firemní kultura je determinována především vnitřními a vnějšími vlivy s ohledem na její jednotlivé prvky, které jsou složeny do určitých struktur a vytvářejí různou typologii firemních kultur. Firemní kultura má i svůj obsah a disponuje různou silou. Pokud je tato kultura z nějakého důvodu nevyhovující, tak ji lze změnit za pomoci řízeného procesu. Pracovníci, kteří se v této kultuře nacházejí, se musí na změnu určitou měrou adaptovat. Třetí kapitolu tvoří pojem kultura školy. Tato kapitola navazuje na firemní kulturu, protože je důležitá pro pojem kultura školy a školu lze nazvat specifickou organizací. Od tohoto pojmu dojdeme právě k termínu kultura školy, který je spíše pedagogickou záležitostí. Kultura školy jako pojem prošla svým historickým vývojem a je zde popsáno i dnešní chápání tohoto termínu jak u nás, tak i v zahraničí. Největší proměna kultury školy nastala po roce 1989, kdy celková změna naší společnosti vedla ke konkurenčnímu získávání žáků. Tím se začal vytvářet marketing a image školy. Vlivem technologií se dotkla změna i způsobu výuky ve školách. Čtvrtá kapitola je zaměřena na klima ve škole. Toto celkové klima je psychologickým odrazem jednotlivých aktérů školy na její kulturu. Proto jsou zde popsány jednotlivé pohledy aktérů na školu, ale také aspekty, které především utvářejí pozitivní klima. Poslední teoretická část se soustřeďuje na vybrané sociální aspekty, které mohou ovlivnit výběr školy. Jde o aspekty managementu školy s ohledem na funkce managementu, ale i image školy. Je zde představen pohled při výběru školy s jednotlivými faktory, které ovlivňují rodiče a hlavně žáky, hodlající nastoupit ke studiu na danou školu. Cílem teoretické části je odpovědět na otázku co utváří a determinuje firemní, potažmo školní kulturu středních škol a jaký vliv na ni mají jednotliví konkrétní aktéři. Šestá a sedmá kapitola je praktickou částí této diplomové práce. Hlavním cílem empirické části je zjistit, zda se od sebe liší školní kultura státních a školní kultura soukromých středních škol. Empirická část je založena na kvantitativním paradigmatu a jako nástroj výzkumu je použit dotazník školního klimatu. Jsou stanoveny výzkumné hypotézy, které jsou ověřovány za pomoci statistických metod.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KULTURA

Tato první kapitola, týkající se širokého pojmu kultura, nahlíží na tento pojem z historického hlediska. Důvodem je, že tento termín nebyl chápán v historickém diskursu jednotně a je třeba ho pro potřeby této práce vymežit a jasně definovat, protože s pojmem a pojetím kultury se zde pracuje poměrně často. Tento pojem je stěžejním pojmem pro další kapitoly. Je zde vymezeno i dnešní chápání a pojetí kultury od různých autorů a to od antropologů a sociologů, kteří s kulturou pracují jako se základním pojmem jejich vědeckých oborů.

1.1 Historie pojmu kultura

Pokud se blíže podíváme etymologicky na pojem kultura, tak vychází celkovým konceptem z přírody. Jednalo se o označení rolnictví, péči a přírodní růst. Zprvu můžeme mluvit o materiálních činnostech a aktivitách. Dále se za pomoci metafory tato materiální činnost přenesla i na záležitost duchovní, vedoucí k ušlechtilosti např. duchovní a intelektuální aktivita. Eagleton (2001, s. 8). Ve středověku se význam slova dále rozšiřoval, především ve spojení s latinským slovem *colere*. To mělo význam ve smyslu osidlování, kultivování, obydlování a vzdělávání. *Colere* se vyvinulo přes latinské slovo *colonus*, až k dnešnímu kolonialismus a současně se také vytvořilo ze slova *cultus*, tedy kult, což se pojí s významem transcendentálním a duchovním. Rejzek (2001, s. 8). Další významnější posun pojmu kultura nastal zhruba v 18. století, kdy pojem byl synonymem pojmu civilizace, ve všeobecném smyslu tj. intelektuálním, duchovním a materiálním. Z této doby si pojem kultura odnesl ztotožnění kulturních a morálních způsobu jednání lidí. Ovšem postupem času se vnímání pojmu kultura a civilizace, jako synonym změnílo a jejich chápání přerostlo do dvou zcela rozdílných slov. Tato změna chápání pojmu civilizace vedla k rozdílnému tradičnímu výkladu ve Francii a Německu. Francouzské chápání civilizace zahrnovalo především politický, ekonomický a technický život. Oproti tomu německé chápání bylo zaměřeno na náboženský, umělecký a intelektuální život. Eagleton (2001, s. 18). Pokud shrneme vývoj pojmu kultura do konce 19. století, tak je pojem vymezen především tím, že se mluví o všem, co vytvořil člověk a ne příroda. V tomto smyslu je kultura opakem přírodního a to, co není

geneticky přenosné. Jak píše Hloušková (2008, s. 10), tak pojem kultura postupem času a historickým vývojem na sebe nabalil především tyto dva významy. „ *Kultura je vyjádřením pro specifické činnosti, způsoby jednání a způsob života lidí, který je normativně zabarven ve smyslu morálních či estetických konotací. Druhý význam pojmu kultura reprezentuje komplex či soubor přesvědčení, hodnot a pojmů, které dávají lidskému životu řád a smysl a jsou vnímány jako něco, co člověka a jeho jednání přesahuje.*“ S pojmem kultura těsně souvisí ještě dva pojmy. Je to pojem kultivace a enkulturace. Eaglton (2001) chápe kultivaci v humanistickém duchu, jako rozvoj člověka po všech jeho stránkách a akulturaci, jako geneticky danou dispozici člověka učit se dané kultuře. V procesu kultivace a enkulturace hraje velkou roli škola, která je vlastně částečně zodpovědná za reprodukci kultury, ale i ji obohacuje za pomoci vytváření nových hodnot, myšlenek, názorů a činností.

1.2 Současné vymezení pojmu kultura

Člověk se pohybuje v širokém prostředí tohoto světa. Na jednu stranu je to svět přírody, ze kterého vzešel, ale i svět, ve kterém žije jako jedinec a sdílí ho s ostatními lidmi. Tento svět je spojen se společností a kulturou. Tyto dva pojmy znamenají sice dvě odlišné věci, ale jsou velmi těsně spjaty. Důvodem je, že společnost nemůže existovat bez kultury a kultura naopak nemůže existovat bez společnosti. Společnost vytváří kulturu, která je pro ni charakteristická. Tato kapitola se však věnuje pojmu kultura a nesnaží se o oddělení od pojmu společnost, který je neméně důležitý. „*Kultura je projevem společenského života, což znamená, že zahrnuje materiální a duchovní produkty tohoto života; první jsou označovány jako civilizace, druhé jako kultura v užším smyslu.*“ Nakonečný (2003, s. 108). V prvním smyslu se jedná například o domy, mosty, silnice i oděvy a o vše, čeho se lze dotknout. V druhém případě a tedy v užším smyslu se jedná například o právo, zvyky, mýty, náboženství a vědu. Zkrátka o vše, co se snaží organizovat život lidí a dát mu nějaký smysl a řád. Tím je myšlena kultura v užším smyslu. Dále pojem kultura lze definovat mnoha slovními spojeními. Například Thomson (2004, s. 57) píše, že se „*kultura sestává z modelů, ať už explicitních nebo implicitních, odvozených z chování a dále sloužících jako*

vzor, osvojovaných a předávaných pomocí symbolů, ustavujících rozdílné přístupy lidských skupin včetně jejich vyjádření v artefaktech; základní jádro kultury spočívá v tradičních (tj. historicky odvozených a vybraných) idejích a zvláště v jim připisovaných hodnotách; kulturní systém může být na jedné straně považován za produkt jednání, na druhé zase za prvek další jednání podmiňující.“ Další velmi pěknou a výstižnou definici kultury nabízí Murphy (1998, s. 25), který definuje „kulturu, jako celistvý systém významů a hodnot a společenských norem, kterým se řídí členové dané společnosti a které prostřednictvím socializace předávají dalším generacím“. Pokud se zde neustále zajímáme o účel a smysl kultury, tak se nutně musíme zeptat, k čemu kultura slouží a jaký má účel. Murphy (1998, s. 16) píše, že kultura je především mechanismus pro přežití lidí ve společnosti, protože dále poskytuje realitu a pravidla morálky, která jsou pro danou společnost důležitá. Bez těchto pravidel by byl život velmi těžký. Je to mateřská půda pro jedince, kde se formuje jeho osobnost a další osud. Podle antropologa a sociologa Bronislawa Malinowského (1968, cit. podle Nakonečný 2003. s. 110) lze kulturu shrnout v následujících tezích:

- „Kultura je v podstatě instrumentálním ústrojím, které člověku umožňuje lépe čelit konkrétním specifickým problémům, s nimiž se setkává ve svém okolním prostředí při uspokojování svých potřeb.“
- „Je to systém předmětů, aktivit a postojů, v němž každá část existuje jako prostředek k dosažení určitého cíle.“
- „Je to integrovaný celek, v němž jsou jednotlivé prvky na sobě vzájemně závislé.“
- „Tyto činnosti, názory a předměty jsou organizovány v souvislosti s důležitými a závažnými úkoly v instituci, jako je rodina, rod, lokální komunita, kmen a organizované pracovní skupiny hospodářské součinnosti, politické, právní a výchovné aktivity.“

Při shrnutí jednotlivých vysvětlení pojmu kultura se jedná o duchovní a materiální hodnoty vytvořené člověkem, které dále mohou být přímo či nepřímo vyjádřeny různými symboly, přístupem lidí, které jsou předávány z generace na generaci tj. historicky. Smysl

a účel kultury je především mechanismem přežití lidí, protože kultura vytvořila pravidla a normy, podle kterých se lidé ve společnosti řídí, aby nedošlo k naprosto anomickému stavu. Když lidé opustili víceméně pouta s přírodou, tak si vytvořili svojí umělou přírodu přizpůsobenou ke svému obrazu, kulturu.

SHRNUTÍ

Pojem kultura je široký pojem a existuje mnoho výkladů tohoto pojmu. Důležité je, že se týká pouze lidí a jejich činnosti v jakékoli oblasti. Záběr tohoto pojmu je velmi komplexní záležitostí. Kultura a její výklad se historicky vyvíjel až do aktuální podoby, kterou zde nabízím. Kultura se týká jak jednotlivce, skupiny, národa, ale i právě organizace. Jak název napovídá, tak jde o kulturu jakékoli organizace.

2 FIREMNÍ KULTURA

Pokud jsme již vymezili kulturu, tak dalším pojmem, který je s kulturou spojen ve specifickém smyslu, je kultura firemní. Je zde používána v synonymu jako kultura organizace a kultura podniku. Předem je důležité opět vymezit tento pojem zcela přesně tak, jak jej aktuálně chápou někteří autoři. Firemní kulturu tvoří tzv. prvky firemní kultury, kterým je zde také vyhrazena kapitola. Prvky firemní kultury jsou především determinovány vnitřními a vnějšími vlivy. Prvky se nacházejí ve struktuře firemní kultury a mají vliv na její typologii. Firemní kultura disponuje určitým obsahem a silou, mající vliv na výkonnost organizace a jedinců v ní. Pokud není v souladu s požadovaným stavem, tak jí lze změnit určitým řízeným procesem. Ovšem jedinec v organizaci, který v ní chce pracovat, se musí určitou měrou na firemní kulturu adaptovat.

2.1 Vymezení pojmu firemní kultura

Firemní kultura jako pojem, je vymezován v managementu. Firemní kulturu si každý jedinec pracující v nějaké organizaci může představovat zcela jinak. Záleží na jeho postavení v hierarchii řízení a představě o účelu a smyslu jeho práce. V časovém horizontu však vyplave v jedinci určitá představa o firmě či podniku, ve kterém pracuje. Tyto představy se utvářejí během práce, kdy je vystaven důležitým pracovním momentům, jak ve vztahu firma a zaměstnanec, tak i ve vztahu mezi zaměstnanci. Tyto představy začne každý jedinec firmy sdílet a lidé se začnou v tomto shodovat. To samé platí o hodnotách a pracovních přístupech. Z dlouhodobého hlediska jsou tyto prvky zaryty v lidech a jsou dále předávány dál a tím neustále přežívají, i když mění svojí podobu. To vše hmotné i duchovní lze shrnout v kontextu organizace do pojmu firemní kultura. Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 19) charakterizují firemní kulturu, jako „ *souhrn představ a přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“ Dále lze firemní kulturu také charakterizovat takto:

- *Kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování.*
- *Kultura firmy působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje.*

- *Kultura firmy je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat.*
- *Kultura firmy je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích.* Pfeifer a Umlaufová (1993)

Weber (2009, s. 626) chápe firemní kulturu jako typické jednání lidí ve firmě a jejich uvažování a jednání, ale stejně tak i jejich vystupování navenek i uvnitř firmy. Je to vlastně hodnotový celek představ a norem společenského styku. Pokud se na pojem podíváme konkrétnějším pohledem, tak se jedná například o symboly a loga firmy a hmotný majetek, který má určitou formu. Patří sem budovy a jejich vybavení. S ohledem na zaměstnance to může být chování k zákazníkům, ale i chování ke konkurenci a identifikaci jedince s vizí firmy. Stejně tak i rozšiřování kompetencí jednotlivých lidí v různém stupni řízení. Firemní kultura je jedinečnou záležitostí, která je neopakovatelná a jedinečná, originální. Projevuje se především ve specifických formách vnitřní komunikace, realizací v různých personálních činnostech, v rozhodování manažerů, ale i v klimatu uvnitř firmy a organizace. Je to rozporuplná skutečnost, která vzniká podle Nového a kol. (1996, s. 24) spontánním důsledkem přirozeného chování a jednání zaměstnanců, které je výsledkem jejich osobnostních, individuálních rysů a vnějších podmínek a pravidel, které jejich jednání ovlivňují. Dále je zde také aspekt výsledku systematických a cílevědomých činností řídicích pracovníků.

Firemní a podniková kultura je specifickým druhem kultury, která se nachází v jakékoli organizaci, která je zaměřena různým způsobem. Uvnitř těchto organizací pracují zaměstnanci pod vedením řídicích pracovníků a vše je ovlivňováno velkým a rozličným množstvím faktorů a podmínek. Od osobnosti jednotlivých lidí po normy, pravidla, potřeby až po celkovou vizi firmy.

2.2 Determinující vlivy firemní kultury

Vše co kulturu utváří a nějakým způsobem na ni působí jako stimul, lze nazvat v tomto případě prvkem determinujícím firemní kulturu. Tyto prvky můžeme rozdělit na

vnější a vnitřní vlivy. Vnější vlivy ovlivňují firemní kulturu zvenčí a nacházejí se mimo organizaci. Oproti tomu vlivy vnitřní ji ovlivňují zevnitř a nacházejí se ve firmě. Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 27-30).

Vnější vlivy na firemní kulturu

Je důležité si uvědomit, že organizace i podnik se nachází v nějakém *ekonomickém systému*, který výrazně ovlivňuje jeho fungování. Vše se odehrává podle pravidel trhu, tedy podle nabídky a poptávky. Druhou roli hraje také aktuálnost a poptávka trhu po určitém výrobku či službě. Dalším neméně důležitým aspektem je *sociální systém*, který ovlivňuje firmu formou různých zvýhodnění a pravidel. Patří sem dále také *politické preference*, kdy politická zaměření se implementují do různých forem imperativů, tedy zákonů a vyhlášek. Ohledně firem a podniků to mohou být daně, které se v dnešní době mění, co do výše výběru, tak i do formy, jakým způsobem se vybírají. Každá organizace a instituce má víceméně volné ruce v rámci *legislativy*, ale v souladu s dodržováním zákonů a norem. Za nedodržení těchto pravidel hrozí sankce. Mezi další vlivy patří *ekologie, úroveň vědy a podnikání v oboru i zpětná vazba trhu*, tj. například obalové hospodářství a nakládání s odpady, zátěž technologie pro životní prostředí. (Příloha 1)

Vnitřní vlivy na firemní kulturu

Jak bylo zmíněno, tak vnitřní vlivy pocházejí zevnitř firmy a jsou určovány mnoha faktory. Patří sem *zaměstnanci*, kteří jsou důležitým aktivem firmy. Ta k nim přistupuje různým způsobem. Důležité je, že právě zaměstnanci vytvářejí, sdílí a rozvíjejí podnikovou kulturu. Podnik by měl zaměstnance vzdělávat, hodnotit a odměňovat nejen finančně, ale i ve formě různých benefitů. Je ovšem těžké pro firmu udržovat spokojené, pečlivé a pracovité zaměstnance. Dalším vlivem je *setrvačnost vžitá kultura podniku*. Starší vžitá kultura může bránit k uskutečňování nových věcí a nových způsobů myšlení. Příkladem může být změna technologií v podniku, změna struktury organizace, kterou mohou určití jedinci těžce nést. V návaznosti je důležité zmínit *historii firmy*, kdy proces vývoje na dnešní úroveň je odrazem image dané firmy. Protože se firma vyvíjí, může měnit svoji velikost. Firmy lze dělit na malé, velké a střední. Je to dáno především počtem zaměstnanců či podílem na trhu. Mezi další

vlivy patří *především majetek a právní forma firmy, předmět podnikání i její strategie a technologie výroby.* (Příloha 2)

Vnější vlivy na firemní kulturu lze měnit podle mého názoru velmi těžko, protože jsou pevněji nastaveny. Oproti tomu některé vnitřní vlivy je možné ovlivňovat. Na mysli máme pečlivý výběr zaměstnanců a rozšiřování majetku i předmět podnikání. Tímto lze ovlivňovat firemní kulturu tak, aby reprezentovala navenek, ale i uvnitř.

2.3 Prvky firemní kultury

Pokud chceme lépe pochopit celek firemní kultury, je třeba definovat a pochopit její jednotlivé prvky, které ji tvoří. Jsou to jednoduché a funkční prvky materiální i nemateriální povahy. Nejčastěji jsou uváděny tyto prvky firemní kultury. Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 22)

Základní přesvědčení

Základní přesvědčení, někdy uváděné jako základní předpoklady firemní kultury, jsou jedny z nejsložitěji definovaných prvků. Důvodem je, že fungují na nevědomé úrovni a jsou pevně zařazeny. Jsou promítány do reality i imaginace o světě. Lidé je považují za zcela samozřejmé a neotřesitelné. Jsou především vytvářeny na základě životní empirie lidí a ostatním pozorovatelům jsou neviditelné. Lidé je mohou formovat do různých předpokladů např. bez práce nejsou koláče.

Hodnoty

Pokud se mluví o hodnotách, tak za hodnotu je považováno to, co je důležité a významné pro daného člověka, dále pro skupinu a danou společnost. V rámci firmy a organizace je hodnotou to, co je důležité a významné právě pro ni. To může určovat záměr a směr firmy. Za pomoci hodnot lze poznat, co je špatné a co dobré. Promítají se do rozhodování jedince a firmy. Některé mají vytvořen svůj kodex, kde je vyjádřena soustava hodnot firmy. Zde firma očekává, že se zaměstnanci s hodnotami ztotožní. Základem je, aby všeobecné společenské hodnoty nebyly v rozporu s hodnotami firmy, jinak dochází k rozporu,

nepřijetí a může v konečném důsledku dojít k poškození dobrého jména firmy. Armstrong (2007, s. 260) uvádí následující implicitní a explicitní vyjádření oblastí hodnot.

- *Výkon*
- *Služba zákazníkovi*
- *Schopnost a způsobilost*
- *Týmová práce*
- *Inovace*
- *Péče o lidi a ohledy na ně*
- *Kvalita*

Postoje

Účelem postoje je hodnotit pozitivum nebo negativum charakteru věcí, osob, událostí i problémů. Postoj lze definovat jako „*stabilní systémy pozitivního a negativního hodnocení, emočních pocitů a technik jednání týkající se sociálních cílů.*“ Hayesová (2007, s. 95). Vyjadřování postojů je nástroj, jak se konfrontuje jedinec s realitou, ale také nás připravují k nějaké činnosti. Způsobují, že se člověk chová častěji určitým způsobem a mentálně ho nastavují. Postoje se zprvu získávají v rodině a dále částečně od lidí, se kterými se stýkáme. Právě sociální identita a sounáležitost k nějaké skupině formuje a ovlivňuje postoje, které jedinec má.

Normy chování

Normy chování jsou obecně chápány jako nepsaná pravidla chování. Jsou to zásady, které se dodržují v určitých situacích, jsou všemi přijímány a tím se mezi lidmi upevňují. Pokud jsou porušeny, tak ostatní reagují negativně. V prostředí firmy to funguje tak, že tyto normy usměrňují chování pracovníka a pomáhají zaměstnanci se zapojit do pracovního procesu. Normy ve firmě se mohou týkat pracovní činnosti, způsobu oblékání i komunikace. Normy jasně vymezí prostor a chování, které je ve firmě akceptovatelné. V této souvislosti se můžeme bavit o jakési kontrole v daném sociálním celku. Pokud by například nějaký zaměstnanec neplnil svoji práci a musel by ji dělat za něj někdo jiný nad svůj pracovní rámec, tak mu to dá jasně najevo. Podle Armstronga (2007, s. 260) se normy týkají těchto firemních stránek:

- *Jak manažeři zacházejí se členy svých týmů, jaký styl vedení používají a jak na něj ostatní reagují.*
- *Převažující etika práce „ pracuj a hraj tvrdě“, „přijď dříve a zůstaň déle“.*
- *Postavení a jaký význam mu je přikládán.*
- *Ambice, zda se očekávají a jsou otevřeně demonstrovány.*
- *Výkon a jeho vynucování v rámci norem výkonu.*

Artefakty

Artefakty firmy jsou hmatatelné, ale i nehmatatelné výtvořiny firmy. Do materiálních artefaktů je možno zahrnout vše od budov, vybavení, výrobků a různých propagačních materiálů, které mají jedinečnou firemní povahu. Mezi nemateriální artefakty jsou zařazovány firemní zvyky, rituály, ceremoniály, pracovní prostředí a vzorce chování. Někteří autoři do skupiny artefaktů jako jednoho z prvků firemní kultury zařazují i symboly. Symboly především vyjadřují abstrakci nějakého významu a jsou nositelem tohoto významu. Symboly jsou časově a prostorově omezeny pouze pro určitou skupinu jedinců ve firmě. Lidé těmto symbolům rozumí, protože je interpretují na základě dohodnutého významu. Tureckiová (2004). Celkově se firmy za pomoci artefaktů odlišují od sebe navzájem. Prvek artefaktu se identifikuje nejlépe ze všech předcházejících prvků kultury.

2.3.1 Struktura firemní kultury

Pokud jsou popsány prvky organizační kultury, tak je nutné tyto prvky logicky uspořádat. Jednotlivé prvky se rozvrstvějí do pomyslných rovin podle toho, zda jsou viditelné a pozorovatelné. Struktura firemní kultury se zobrazuje za pomoci modelů organizační struktury firemní kultury. Vhodný model nabízí Bedrnová, Nový (2007, s. 464) podle obrázku 1.

Obrázek 1 Struktura firemní kultury



Zdroj: Bedrnová, Nový, 2007, s. 464

První rovina je systém symbolů, mezi které patří např. řeč, obřady a logo firmy. Tato rovina je nejsnadněji identifikovatelná, pozorovatelná a ovlivnitelná. Obecně sem patří projevy kultury, které člověk dokáže vnímat za pomoci smyslů. Znalost těchto prvků je důležitá pro snadnější pochopení dalších rovin popisované firemní kultury. Prostřední vrstvou jsou zastávané sociální normy a standardy jednání, mezi které patří podniková ideologie a pravidla, která jsou vědomá a do značné míry ovlivňovaná. Pozorovatel je tedy může vnímat pouze do značné míry a se znalostí dalších kontextů. Normy a standardy pomáhají jednotlivcům se orientovat v prostředí podniku a napovídají, jak se chovat v dané situaci. Tento způsob je sdílen ostatními a tím se vlastně vytvářejí normy chování a jednání. Poslední úroveň, která tvoří jádro kultury organizace jsou základní představy a východiska. Tato rovina je relativně stálá a odolává změně. Tato východiska jsou zakořeněna v zaměstnancích a jsou brána jako samozřejmost. Příkladem je vztah k okolnímu světu a mezilidské vztahy ve firmě, které jsou pro vnějšího pozorovatele zcela neviditelné a dějí se samovolně a nevědomě.

2.4 Typologie organizační kultury

Přestože každá organizace, podnik i firma, se zabývá rozdílnými věcmi a mají rozdílné kultury, existují určité společné kulturní aspekty, které mají společné. Záleží však, jakým objektivem se na tyto aspekty podíváme ve vztahu k obsahu firemní kultury a organizačního prostředí dané firmy či podniku. Čeští autoři Lukášová a Nový (2004, s. 76) uvádějí například tyto typy firemních kultur:

- *Organizační kultura formulovaná ve vztahu k organizační struktuře.*
- *Organizační kultura formulovaná ve vztahu k vlivu prostředí a reakce organizace na prostředí.*
- *Organizační kultura formulovaná ve vztahu k tendencím v chování organizace.*

V prvním případě je kultura organizace odvozena z formy organizace uvnitř podniku a tedy z vnitřního prostředí. Z této organizační struktury například vyplývá jasná nadřazenost a podřazenost jednotlivých prvků podniku a z toho dále vychází daná kultura. V druhém případě vychází kultura z vnějšího prostředí. Může to být kultura například vytvořená v tvrdém boji s konkurencí, která ji může svým způsobem měnit. Třetí případ by se dal označit za kulturu formulovanou v reakci na vnitřní a vnější prostředí. Další typologii organizační kultury nabízí Deal a Kennedy (1982) podle Bělohlávek (1996, s. 10), kdy dělení vychází z ochoty nést riziko za případná rozhodnutí s ohledem na rychlost zpětné vazby.

- *Kultura frajerů.*
- *Kultura tvrdé práce.*
- *Kultura sázky na budoucnost.*
- *Kultura postupu*

Kulturou frajerů je myšleno individualistické chování lidí, kteří jsou ochotni podstoupit riziko, protože okamžitě potřebují zpětnou vazbu o jejich úspěchu či neúspěchu. Jedná se především o obory poradenství, stavebnictví a reklamy. V kultuře tvrdé práce je riziko minimální a rychlá zpětná vazba. Jedná se o produktivní nerizikové činnosti v oblasti prodeje a distribuce počítačů, nemovitostí. Kultura sázky na budoucnost představuje, takové rozhodování, které se projeví dlouhodobě. Jedná se o společnosti zaměřené na odborné činnosti a projektové organizace. Poslední zmíněný typ organizační kultury má absenci zpětné vazby a je zde těžké posoudit výsledky práce. Bělohlávek (1996). Pracovníci se soustředí na proces práce, kterým se dělá a ne na výsledek který vznikne. Tato kultura je byrokratickou a jedná se o pojišťovny a státní správu. Další dělení firemní kultury, ovšem podle směru jakým se firma ubírá, nabízí Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 38). Jsou to tyto typy kultur:

- *Kultura zaměřená na moc.*
- *Kultura zaměřená na role.*
- *Kultura zaměřená na výsledky.*
- *Kultura zaměřená na člověka.*

Mocensky zaměřená kultura vychází nejen z postavení jednotlivců, ale i skupin a organizací, kdy se subjekty snaží o dominantní postavení, což s velkou pravděpodobností představuje budoucí selhání a nestabilitu vrcholového managementu. Kultura rolí sice respektuje normy a pravidla, ale nepřeje příliš flexibilitě a improvizaci při různých krizích a její chování je pro ostatní transparentní. Kultura zaměřená na výsledek oceňuje dobré výsledky a pěstuje pružnost a dovednost. Při dlouhodobějších nezdarech podniku se ovšem stává nestabilní. Kultura soustředěná na člověka respektuje prostor lidí pro osobní růst, seberealizaci a uspokojuje jeho potřeby. Dobré vztahy mezi lidmi jsou sice silnou stránkou firmy, ale v okamžiku nebezpečí či krize se tento přístup změní v její slabou stránku.

2.5 Obsah a síla firemní kultury

Obsah a síla firemní kultury jsou dva základní parametry, které podmiňují její funkci. *Obsah organizační kultury tvoří její prvky*. Jsou to základní předpoklady, normy a hodnoty ztvárněné navenek projevující se za pomoci chování ale také v artefaktech organizace. „*Silou organizační kultury se rozumí, nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny.*“ Lukášová (2010, s. 32). Pokud tyto prvky sdílí a míra sdílení je vysoká, tak se jedná o silnou kulturu. Pokud je v organizaci silná kultura, má to zásadní vliv na její fungování. Ovšem v kontextu obsahu může být vliv pozitivní nebo negativní, to záleží jaké předpoklady, normy a hodnoty jsou uznávány. Pokud organizační kultura vykazuje slabé znaky, tak její členové sice vyznávají jednotlivé obsahové prvky, ale v malé míře. To zapříčiňují především faktory vlivu individuálního charakteru a osobních názorů, postojů a norem, které jedinci vkládají do organizace, ale nesouvisí s ní. Tato slabá kultura nemá velký vliv na chod a funkci organizace.

Pokud se budeme zajímat o silnou kulturu, tak takováto kultura musí splňovat určité požadavky. Jak píše Bedrnová, Nový (2009, s. 435), tak je to především *zřetelnost*, která v důsledku znamená, že je jasně dáno najevo žádoucí chování jednotlivých pracovníků tzn. které chování je akceptovatelné a které ne. Musí být daná jasnost a nerozporuplnost chování bez ohledu na výši postavení člena v organizaci. Dalším kritériem je *komplexnost* seznámení se s jednotlivými prvky firemní kultury na každém místě a za každé situace. Dále je důležitá *zakotvenost* kultury, což znamená identifikaci a následné zvnitřnění hodnot, norem a vzorců chování. Při splnění předchozích podmínek plynou určité výhody silné kultury. Jsou to podle Lukášové a Nového (2004, s. 52) především tyto výhody:

- *Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků.*
- *Silná kultura usměrňuje chování lidí.*
- *Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů.*

Všechny tyto výhody jsou popsány celkovým pohledem na silnou kulturu organizace. Ovšem silná kultura nepřináší výhody pouze organizaci ale i jednotlivým pracovníkům, kteří mají například větší pocit emocionální pohody, jsou spokojeni a nevytváří se tolik zbytečných konfliktů. Bylo by naivní si myslet, že silná kultura přináší pouze a jenom výhody. Může mít i určité nevýhody, jak píše Bedrnová, Nový (2009, s. 476).

- *Tendence k uzavřenosti.*
- *Trvání na tradicích a nedostatek flexibility.*
- *Blokace nových strategií.*
- *Vynucování konformity za každou cenu.*
- *Složitá adaptace nových pracovníků.*

Z celkového pohledu má také vliv na sílu kultury vznik subkultur uvnitř organizace, které lze považovat za relativně samostatné kultury. Vznik subkultur je podmíněn odlišnými sociálními normami či vyznáváním jiných hodnot. Podle Šiguta (2004, s. 17) se vyskytují subkultury nejčastěji mezi jednotlivými úrovněmi řízení, mezi jednotlivými funkčními oblastmi a regionálně vzdálenými pracovišti. Tato rozdílnost kultury nemusí mít jednoznačný vliv na sílu kultury, ale je těmito subkulturami víceméně ovlivňována.

2.6 Změna firemní kultury

Při jakékoliv změně firemní kultury nastávají rozporuplná a rozdílná stanoviska. Jedni mohou zastávat okamžitou, snadnou a rychlou změnu kultury. Takoví zastánci změn vycházejí z premisy, která spočívá v tom, že tuto kulturu lze měnit stejně, jako jakýkoliv nástroj řízení. Dále ho měnit a využívat podle potřeb. V tomto případě se jedná o koncepci radikální změny. Na opačné straně stojí lidé zastávající tezi, že kultura se rozvíjí postupně a stojí na své historii. Vyznávají, že má svoje zákonitosti a nelze ji měnit podle své vůle. Pokud tyto dvě strany směřují ke kompromisu, tak lze mluvit o korekci firemní kultury. Jde o systematické kroky, které se někdy mohou jevit jako

technokratické a mechanistické. V rámci oprávněné kritiky postavené na oprávněných a prokazatelných stavech, lze provést rekonstrukci aktuální kultury a přehodnotit její prvky. Při takovémto procesu je nezbytným aspektem změny vnitřní přesvědčení pracovníků. To spočívá v přesvědčení o nutnosti změny. Bedrnová, Nový (2007, s. 477). Při změně jednotlivých prvků kultury má podle Bělohávka (1996, s. 116-117) management možnosti, které popíše organizační kulturu a naplánují změnu tak, aby byla v souladu s touto kulturou a odstoupí od kontroverzních prvků změny za současné změny k systematické transformaci organizační kultury, která začala být překážkou ve vývoji. To znamená v přesvědčení členů organizace a vytyčení nových směrů. V praxi to může znamenat přijetí lidí zvenčí, kteří přinesou nové myšlenky, kdy management bude nositelem nových kulturních prvků. V případě, že je aktuální kultura příliš silná, tak nezbyvá nic jiného, než přistoupit k tvrdým opatřením. Potřeba změny kultury, vyplývá především podle Pfeifer, Umlaufová (1993, s. 64) z těchto aspektů:

- *Nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou.*
- *Překonání charakteru vžité kultury firmy změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém prostředí.*
- *Změna velikosti firmy.*
- *Generační výměna ve firmě, jak ve vedení, tak v první linii.*

Změny v kultuře jsou především směřovány na výsledek a kvalitu, než na proces změny. Dále na klíčové zájmy organizace např. nejen pouze na výdělek, ale i na inovace spočívající v nabízení nové věci. Veškeré změny kultury se provádí za pomoci nástrojů změny, které má firma k dispozici a mohou být přímého a nepřímého charakteru. Pfeifer, Umlaufová (1993, s. 75).

Nástroje přímého charakteru

Výhodou těchto nástrojů je, že dopad jejich použití lze spolehlivě sledovat. Mezi tyto nástroje patří změna v řídicích procesech tj. změna v plánování, kontrole a rozvoji kvalifikace pracovníků. Mezi další lze dále zařadit změny v organizační kultuře, vzdělávání a výcviku, projektové změny kultury firmy, personální změny a při tvorbě

pracovního prostředí. Pokud nepřímé nástroje nepřinesou hodnotnější, vyšší a rychlejší výsledky, lze použít nepřímých nástrojů.

Nástroje nepřímého charakteru

Nepřímé nástroje se projevují především zprostředkovaně a s určitou časovou odezvou. Systematické používání nepřímých nástrojů, může přinést překvapivě silné efekty. Mezi tyto nástroje patří cílený rozvoj neformálních sítí, použití vnitropodnikových médií k propagaci nové firemní kultury (letáky, časopis, bulletin). Dále mohou být ve formě osobních příkladů, vedení spolupracovníků, všestranné a otevřené komunikace.

2.7 Proces změny firemní kultury

V předcházející kapitole bylo popsáno, proč a z jakých důvodů se mění organizační kultura firmy a jakých nástrojů lze k její změně použít. Při změně kultury se ve většině případů vychází dle určitých modelů. Podle Sackmann (2002, citováno podle Lukášové, 2010) lze použít model podle přílohy 3. Tento model je postaven na několika fázích.

Definice žádoucího obsahu kultury

Obsahem organizační kultury jsou konkrétní prvky organizační kultury tj. hodnoty, normy, postoje a artefakty. Ve většině případů je žádoucím znakem výkonnost organizace, která je závislá na jejich prvcích a následně na síle kultury, což je žádoucí stav. Kultura by měla být angažovaná, přiměřená, adaptivní a přiměřeně silná.

Diagnostika současného obsahu kultury

Účelem každé diagnostiky je zjištění aktuálního stavu. To platí i v případě organizační kultury. Jde o porozumění, jakým směrem se organizace ubírá a v jaké pozici se nachází. Důležitá je vize firmy, protože se v této fázi definují nové hodnoty, přístupy a postoje, které musí podporovat dynamický rozvoj. Podle Šiguta (2004, s. 21) je nutné se soustředit v procesu diagnostiky obsahu kultury především na tyto aspekty:

- *Platnost sesbíraných informací kvalitativního a kvantitativního charakteru založených na pečlivé analýze.*

- *Zpětná vazba založená na diagnostice, která je relevantní a aktuální, srozumitelná.*
- *Posouzení silných a slabých stránek jak uvnitř podniku, tak i zvenčí.*
- *Komplexní posouzení organizační kultury.*
- *Proces diagnostiky se musí chápat jako učení se o tom, jak přechít firemní kulturu.*

Porovnání žádoucího a aktuálního obsahu firemní kultury

Účelem porovnání těchto dvou stavů je zjištění rozdílů v obsazích. Toto dále vede k formulaci silných a slabých stránek a k následnému vyvození cíle změny. V této fázi se také provádí analýza kulturního rizika, která spočívá ve stanovení rizik v rozdílnosti daných obsahů firemní kultury.

Příprava plánu změny a její následná implementace

V předcházející fázi byl zjištěn rozdíl mezi obsahy firemní kultury. Zde je postaven management k problému vytvoření plánu tzn. co je třeba změnit a v jakém rozsahu. Podle Lukášové (2010, s. 179) je potřeba dosáhnout změnu v oblasti myšlení a chování. To spočívá především ve zpochybnění navyklého způsobu myšlení a chování tak, aby si pracovníci uvědomili její neadekvátnost a nefunkčnost. To vyústí v opuštění starých vzorců myšlení a chování a osvojení si nových vzorců uplatňovaných v každodenní organizační praxi.

Diagnostika výsledků změny

Na konci tohoto procesu je třeba provést diagnostiku výsledků změny. To znamená diagnostikovat nově vytvořenou firemní kulturu a celkově zhodnotit její prospěšnost. Diagnostika by měla být jak celková, tak i dílčí tj. diagnostika jednotlivých firemních útvarů. Změna firemní kultury se neděje ze dne na den, ale změna probíhá měsíce i roky, proto je dobré některé aspekty hodnotit s odstupem času.

2.8 Adaptační procesy na organizační kulturu

Organizační kultura má velmi těsný vztah s jednotlivými personálními a sociálními procesy v souvislosti s personálním managementem. Podniková kultura determinuje jednotlivé aspekty personálního managementu, protože určuje jednotlivé cíle a formy managementu. Ovšem je nutné na druhé straně poukázat na to, že praktické kroky personálního managementu mají vliv na tvorbu a upevňování podnikové kultury. Jde především o adaptační procesy lidí v rámci organizace, ale také o výchovu a vzdělávání nových pracovníků. Pokud se blíže zaměříme především na adaptaci nových pracovníků, tak adaptace probíhá na základě předávání informací o jednotlivých oblastech firemní kultury, jde především o seznámení pracovníků s podnikovou kulturou a s jejím přijetím. Také je třeba zaměstnance integrovat do jednotné organizační kultury. Integrace probíhá nejčastěji v rámci výchovně vzdělávacího procesu. „*Prostřednictvím vzdělávacích kurzů jsou tak zaměstnanci seznamováni nejen s novými poznatky z jednotlivých odborných sfér, ale i se způsobem jejich začlenění a formou interpretace v rámci vlastní organizace.*“ Bedrnová, Nový (2007, s. 302). Pokud se blíže zaměříme na adaptaci pracovníků, tak v širokém kontextu je práce procesem vyrovnávání se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. V tomto procesu se jedná o *adaptaci pracovní a sociální*. Bedrnová, Nový (2007, s. 321) chápe pracovní adaptaci jako „*proces, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zároveň pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládnutí změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku.*“ Hoskovec a kol. (2003, s. 91) dodávají, že proces pracovní adaptace je kontinuální a provází zaměstnance celou jeho profesní dráhou. V průběhu tohoto adaptačního procesu není jedinec v práci pouze pasivním příjemcem zavedených pracovních postupů, ale aktivním a cílevědomým jedincem, který se připravuje na zvládnutí práce a může se také podílet na změně pracovních podmínek. Úroveň pracovní adaptace se projevuje v kvalitě a kvantitě splněných úkolů, samostatnosti a pracovní spokojenosti. Dále Hoskovec a kol. (2003, s. 43) chápou sociální adaptaci jako proces začlenění zaměstnance do struktury celkových sociálních vztahů v organizaci a dané pracovní skupině. Doba adaptačních procesů není vždy stejně dlouhá. Jedinec

si vytváří na základě zkušenosti během práce ve firmě či organizaci určitý přístup a vztah k práci v rámci adaptace a celkově k organizační kultuře. Podle Golden (1992) citováno podle Lukášová, Nový (2004, s. 38) lze rozdělit čtyři druhy vztahu zaměstnance k organizační kultuře.

- 1) Vztah *jednoznačného dodržování*, je spojen s velkou a oddanou věností zaměstnance k firmě a jeho chování je celkově v souladu s organizační kulturou. Zaměstnanec se s touto kulturou zcela identifikoval a přijal jí.
- 2) O vztahu *napjatého dodržování* lze mluvit v souvislosti se zaměstnancem, který vyvolává dojem věnosti, ale ve skutečnosti má určité výhrady k jednotlivým prvkům firemní kultury. Může se jednat o vtipy a narážky na úkor organizace. Psychologicky vzato se jedná o tlumení napětí vzniklé konfliktem mezi jedincem a kulturou.
- 3) Vztah *utajeného dodržování* spočívá v tom, že zaměstnanec navenek souhlasí s firemní kulturou, ale skrytě ji nebo nějaké hodnoty či normy neuznává a nedodržuje. Je to zřetelné v situacích, které pro něj nejsou nebezpečné.
- 4) Ve vztahu *otevřeného nedodržování* jedinec veřejně a otevřeně neuznává normy a hodnoty zastávané organizací. Chování odpovídající jeho přístupu si dovolí pouze v bezpečné situaci, protože ví, že jeho chování hrozí sankce.

SHRNUTÍ

Organizační kultura je obecně vše, co se týká nějaké organizace. Jde o aplikaci nejobecnějšího pojmu kultura na organizaci, která je jedinečná. Jde o souhrn představ a přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných a ovlivňovaných vnitřními a vnějšími vlivy. Kultura organizace je tvořena prvky organizační kultury. Mezi základní prvky patří artefakty, postoje, normy chování a hodnoty sdílené v organizaci. Je zde také popsána struktura organizační kultury s jejími jednotlivými prvky. Další kapitola se týká dělení jednotlivých kultur na základě podobných faktorů organizační kultury. Důležitým prvkem je i obsah a síla organizační kultury, která má víceméně vliv na výkonnost dané organizace. Pokud by nebyla výkonnost organizace dostatečná, tak lze přistoupit na změnu organizační kultury za pomoci různých nástrojů. Poslední kapitola se týká adaptace jedince na firemní kulturu.

3 KULTURA ŠKOLY JAKO SPECIFICKÁ KULTURA ORGANIZACE

Ústředním tématem této kapitoly je termín kultura školy. Jde o vyústění organizační kultury do prostředí školy jako specifické organizace, která má hlavní úkol spočívající ve výchově a vzdělávání svých žáků. Je zde definována jak pohledem dnešních českých autorů, tak i způsobem jakým je chápána v zahraničí. Největší proměnu tato kultura zažila po roce 1989. Do škol vtrhla ruka poptávky a nabídky, a škola se určitým způsobem musela přizpůsobit ve svých aspektech i požadavkům trhu. Obecně se změna kultury začíná ve velké míře dotýkat i škol. Tak jako organizační kultura má své prvky, tak i kultura školy má své prvky spočívající ve vyučování, ve školních a mimoškolních aktivitách. Kultura školy se přímo dotkla vzdělávání v širokém smyslu a odrazila se i v psychickém aspektu jejich aktérů.

3.1 Dnešní vymezení pojmu kultura školy

Pojem kultura školy se vyskytuje v souvislostech teorie managementu školy, kde je neustále rozvíjen. V širším měřítku do pedagogiky pronikl z teorie řízení různých organizací. Jsou to organizace typu firem a podniků, kde teorie řízení vznikla a byla neustále rozvíjena za účelem zlepšení efektivnosti celého systému. V individuálním kontextu kultury školy má každá škola svoji specifickou a jedinečnou kulturu. Vymezit přesně a přímo pojem kultura školy je velmi složité, protože problematika zasahuje do mnoha vědních disciplín, jako je především management, sociologie i psychologie. Její vymezení je tedy interdisciplinární záležitostí. Z toho vyplývá, že kulturu školy lze definovat různým způsobem. Světlík (1996, s. 116) napsal o kultuře školy, že „*je novým fenoménem, který vyjadřuje nadindividuální systém hodnot a norem celého sociálního systému.*“ Například Jakubíková (2001) píše, že kultura škol je interním jevem, který je prvotně utvářen a využit v oblasti řízení a vztahu k zaměstnancům školy. Celkově se jedná o soubor představ, přístupů i hodnot, které jsou ve škole přijímány, dlouhodobě akceptovány a udržovány. Oproti tomu Průcha (2006, s. 148) definuje kulturu školy jako „*specifickou kulturu, která je způsobována relativně stálými faktory, mezi které patří*

sdílené hodnoty, postoje, normy a způsoby chování subjektů školy tj. vztahy mezi vedením školy a učiteli, způsoby komunikace školy s okolím, s rodiči a sociálními partnery.“ Další pojetí kultury školy nabízí Pol a kol. (2006, s. 10) který píše, že „ *obsahově pojem kultura školy čerpá především z pojmu kultura a pak specificky z pojmu kultura organizace (firmy, podniku). Pojem kultura školy se vymezuje na základě analogie s těmito pojmy, ale také s kulturními procesy či výtvoř, eventuálně se sociálními systémy. Všeobecně panuje shoda, že v pojmu kultura školy jsou klíčové především hodnoty a normy. Ty bývají vnímány jako základ projevu chování lidí a života školy jako celku.*“ Tuto jedinečnou kulturu vnášejí do škol jednotliví aktéři, kteří jsou součástí školy. Přinášejí své jedinečné názory a hodnoty i normy, které se mísí s ostatními. Na jedné straně to jsou normy jednotlivců založené na jejich osobních morálních základech a na druhé straně jsou ohraničeny normami formálně společenskými, z nichž některé jsou kodifikovány. Ohledně této problematiky nezáleží, zda se jedná o velkou školu nebo malou, protože svou kulturu má každá ze škol. Podle mého názoru je tedy kultura školy prostoupena všude, jde o chování a jednání lidí uvnitř školy, ale i o to jak se chová škola navenek a jak působí na ostatní kolem sebe. Další otázkou je také vliv mnoha dalších faktorů, které kulturu ovlivňují, jako například vliv masové kultury.

3.2 Chápání kultury školy v zahraničí a v ČR

V předchozí kapitole, byl vymezen pojem kultura školy tak, jak jej chápe dnešní literatura. Pojem se však vyvíjel a je chápán v každé zemi jinak. V pedagogickém myšlení byl vždy rozdíl v chápání určitých jevů a pojmů. V této kapitole je nastíněno různé chápání pojmu kultura školy s ohledem na danou zemi. Je zde popsána anglo - americká, německá, česká a slovenská tradice v chápání pojmu kultura školy.

Anglo - americké chápání kultury školy

Kulturu školy poprvé definoval L. D. Waller 1932, který napsal: „ *Školy mají nepochybně svou vlastní, svébytnou kulturu. Jsou tu celé rituály personálních vztahů, skupinového chování a myšlení, zvyků a iracionálních sankcí, na nichž je založen kodifikovaný soubor mravních norem. Hrají se tu hry nahrazující války, jsou tu týmy lidí,*

pěstující celé soubory ceremonií s tím související. Existují zde také tradice a jejich zastánci, kteří vedou proti inovátorům bitvy staré jako sám svět.“ (podle Deal, Peterson, 1999, s. 2). O něco později napsal Tagiuri (1968) a Anderson (1982) (podle Wilson, Corbett, Webb, 1994, s. 5207), že kultura školy je především chápána, jako systém přesvědčení, hodnot, kognitivních struktur ale také významů, kdy toto vymezení zapadá do kultury jako entity sociálního života v celé její šíři. Pro tuto diplomovou práci se velmi hodí spojitost podnikové kultury a kultury školy, protože **podniková kultura je aplikována na kulturu školy**. Významy jednotlivých elementů kultury jsou ve škole přetvářeny a mají svoji jedinečnou sílu. Ta poskytuje návod k chování a rozhodování ve škole, ale také přináší celkovou stabilitu a přenáší hodnoty do budoucna. Bodnar (1992).

Německé chápání kultury školy

Německo má také silnou pedagogickou tradici, takže i zde vykrytalizoval pojem kultura školy. Podle Hlouškové (2008, s. 23) může být Schoenebeck (1987) prvním, kdo vymezil tento pojem a věnoval se kultuře školy. Chápe kultura školy především jako pracovní pojem, který má detekovat a urychlovat kreativitu potenciálu žáků ve škole. Toto široké vymezení se především vztahuje např. na umělecká a literární díla. Jedná se o hmatatelné a slyšitelné produkty. Holtappels (1995) uvedl termín pedagogická kultura, který vychází z celkového pojmu kultura, kdy se tento termín analogicky přenesl do pojmu kultura školy, chápány v celkové oblasti fungování škol. Jednotlivé získané prvky ovšem mají dávat škole svůj smysl. Také uvedl, že kultura školy je složena ve třech rovinách, které jsou vztaženy na fungování školy. Jde o *organizační kulturu, učební kulturu a výchovnou kulturu*. Tyto vnitřní kultury uvnitř školy jsou částečně ovlivňovány dalšími školními institucemi, státním školním dozorem, vlivem okolí a vlastní autoevalvací školy.

České a slovenské chápání kultury školy

V dnešní době sílí tlak na školy, který má za následek, že se české školy vymezují vůči ostatním školám. Proto pojem kultura školy je chápán v rovině marketingu a škola se prezentuje svým jedinečným způsobem a snaží se odlišit a získat žáky do svých tříd. V českém prostředí Eger a Jakubíková (1998) přenesli pojem podniková kultura do školního prostředí. České chápání kultury školy je popsáno a definováno

v předcházející kapitole. Slovenský autor Harkabus (1997, s. 2) také popsal kulturu školy přes pojem organizační kultura a definuje ji jako „*soubor představ, přístupů a hodnot, které jsou ve škole všeobecně přijaté a relativně dlouhodobě udržované.*“

V této kapitole je naznačeno, že prvotním impulsem pro čerpání a výklad kultury školy je anglo - americká tradice, která primárně čerpá z kultury organizace.

3.3 Proměna kultury školy

Velké změny v naší společnosti nastaly po roce 1989, kdy změna politického systému směřovala k celkové pluralitě společnosti a to se samozřejmě odrazilo i ve školství. Školy měly volnější ruce, protože došlo k uvolnění centralizace školství a tím i ke změně předpisů a norem, které posílily pravomoc ředitele, kdy pedagogové mohli dát do výuky demokratický aspekt. To sebou přineslo i větší zodpovědnost za školu a kvalitu výuky, která musí mít určitou úroveň. Školy se tak dostaly do nové situace, kdy musí plnit nové úkoly a vše nově pojímat. Tyto změny se tak odrazily formou změny kultury školy a každá škola na tuto změnu reagovala zcela jiným způsobem. Důležité je, že tyto změny jsou spojeny s prací na kultuře školy. Výchozím stavem byly prvky kultury školy (přístupy, přesvědčení, představy a hodnoty), které pedagogové sdílejí, ale jsou v nesouladu s prvky kultury školy, které prosazuje vedení. Pokud se management školy postavil profesionálně k tomuto problému, tak ho analyzoval a udělal jeho nezaujatý rozbor za pomoci různých metod, aby zjistil jak vžitou kulturu porovnat se žádoucím stavem. Vedení škol muselo prokázat velké úsilí, aby přesvědčilo pracovníky, že je nutná změna, aby škola dále uspěla na trhu vzdělávání a mohla žákům nabídnout kvalitní vzdělání, o které je zájem. Tyto inovace se celkově projevily v organizaci školy, která se musela zaměřit na změnu řízení školy, plánování a vytyčování nových cílů, způsobem kontroly a komunikace. Světlík (1996). Komunikace se nezaměřovala pouze na vnitřní prostředí, ale i na komunikaci s vnějším okolím. Ohledně konkurence se škola projevuje i *formou marketingu školy*, kdy se snaží propagovat sama sebe. Podle Průchy a kol. (2009) marketing školy má především tyto úkoly:

- *Poskytování úplných a přesných informací o dění ve škole na nejrůznějších úrovních.*
- *Budování osobních kontaktů, spolupráce s ostatními organizacemi, zapojení do života obce, vytváření lokálního vlivu.*
- *Budování obrazu školy jako dobře řízené organizace a dobrého zaměstnavatele.*
- *Přijímání námitek a kritiky rodičů, jejich vyhodnocení a iniciování změn.*
- *Maximální využívání výhod a specifik školy, zvláštností jejího programu a charakteru práce a propagace úspěchů při práci se žáky.*

Dnes se zapojují do chodu škol i rodiče, různé organizace a školní instituce. Školy prošly transformací jak po stránce materiální i nemateriální. Jsou vyznávány trochu jiné hodnoty než před dvaceti lety. V dnešní době je rozvoj zaměřen na osobnost dětí a jejich individualitu, což přináší i svá negativa ve formě různých patologických jevů. Nezměnily se pouze nehmotné prvky kultury školy. Školy dnes ve většině případů prošly částečnou či celkovou rekonstrukcí a jsou nově vybaveny i multimediálními zařízeními zlepšujícími kvalitu výuky. Některé v tomto případě čerpaly peníze z různých evropských fondů. Změny vytvořily nové symboly a loga či nová jména škol.

Pokud zde shrnu vše, co bylo výše napsáno, tak změna kultury školy je dlouhodobý a nepřetržitý proces, vyžadující přístup profesionálního managementu. Trpělivost a vytrvalost se školám jenom a pouze vyplatí. Kulturu školy vytváří jak řídicí pracovníci, tak i její pedagogové a děti spolu s rodiči. Zde je vidět, že tato kultura se neustále mění a vyvíjí.

3.4 Rozvoj kultury školy

Kultura školy by se měla měnit cíleně tak, aby se dosáhlo požadované změny. Tento rozvoj kultury školy se tedy chápe, jako záměrná práce s touto kulturou, která vychází z odrazu kontextu dané školy. Pro rozvoj kultury školy je význačná především cílevědomost procesu a řízení změny ve smyslu interní soudržnosti a spojitosti

jednotlivých změn. Výsledkem této řízené a cílevědomé změny je synergie změn v kultuře školy. Walterová (2004). Tato specifická činnost probíhá podle Hlouškové (2008, s. 61) různými způsoby a v různých vztazích podle toho, k čemu se kultura školy rozvíjí. Prvním ze způsobů je *rozvoj kultury školy ve vztahu ke škole*, kdy se cíleně mění kultura školy tak, aby se dosáhlo lepšího fungování školy. To znamená například zlepšení vzdělávacích výsledků žáků a snížení počtu zameškaných hodin. Tato přeměna kultury školy je v souladu s celkovou vizí školy a s touto proměnnou se pracuje jako s každou změnou. Dalším vztahem je *rozvoj kultury školy ve vztahu ke kultuře školy*. Tento přístup k rozvoji se snaží o rozvoj kultury školy za pomoci strategického postupu, čerpajícího především z teorie vedení organizace. V podstatě jde o to, aby stávající kultura vykazovala silné a homogenní znaky. Nová kultura tak bude například lépe spolupracovat, bude více produktivní, zdravá a pečující. Posledním přístupem je *rozvoj kultury školy jako součást rozvoje školy*. V podstatě předcházející dva přístupy jsou vnímány totožně, ale tento se spojuje s rozvojem školy. Rozvoj kultury školy je v podstatě částečným rozvojem školy. V tomto případě existuje model změny kultury vytvořený Dalin, Rolff, Kleekamp (1993) (cit. podle Hlouškové, 2008, s. 63). Tento model změny školy je následující a obsahuje sedm fází.

Stimul ke změně → diagnóza školy → sběr informací o škole → určení priorit → vytvoření plánu změn → institucionalizace změn → evaluace.

Stimulem ke změně dochází v procesu enkulturace a kulturním přenosem. Impulesem může být podnět přicházející z vnitřního i z vnějšího prostředí. Dále dochází k diagnostikování aktuální kultury školy a sběru informací o této kultuře ve škole. Po tomto procesu dojde k určení předností a naplánování rozvoje kultury školy. Zde je důležitý směr a celková vize školy. Poté dochází k deinstitucionalizaci starých prvků a institucionalizaci nových prvků kultury školy. V poslední fázi se vyhodnotí nejen jednotlivé fáze, ale i celkový výsledek. Úspěšnost tohoto algoritmu záleží na podpoře vedení školy, míry sdílení dosavadní kultury a připravenosti školy přijmout novou kulturu.

3.5 Prvky kultury školy

Tak jako existují prvky firemní kultury, mezi které patří základní přesvědčení, postoje a normy, tak existují prvky kultury školy, které stojí na ideologicky normativních základech. Tímto základem je myšleno propojení požadavků společnosti, systému hodnot a vytyčených cílů. Základy tvoří rámec, ve kterém kultura školy utváří své jednotlivé prvky nacházející se v jednotlivých vztazích. Jednotlivé prvky školní kultury vytvářejí dohromady vlastně specifický způsob života školy. Hloušková (2008, s. 26). Tyto prvky dále popisuje a uvádí jejich kategorie Vernooij (1997, s. 51).

Školní podmínky

Školní podmínky jsou dále determinovány *oblastí*, kde je škola umístěna. Je rozdíl, zda se škola nachází v hustě zalidněné aglomeraci nebo v menším městě. Každá škola má i svou *architekturu*, která je také rozdílná. Některé školy sídlí ve starých budovách s dlouhodobou historií a některé nesou funkcionalistický vzhled. Do školních podmínek dále patří *formální a sociální struktura* dané školy. Těmito strukturami je myšlen např. věk studentů dané školy, jejich sociální status, rozdělení pohlaví, komunikace mezi studenty a pedagogy, druh školy.

Vyučování

Prvek vyučování jako prvek kultury školy je ovlivněn *pedagogem*, používající různých *metod* při vyučování. Stejně tak vyučování ovlivňuje využívání *didaktiky a médií*, kdy je důležitý cíl edukace. V dnešní době již ve větší míře mají školy nejen počítačové učebny, ale i interaktivní tabule. Děti dovedou velmi dobře ovládat chytré telefony, tablety, ale i počítače. V tomto ohledu se snaží školy kopírovat širší cíl společnosti ohledně počítačové gramotnosti a používání internetu.

Struktura sociálních vztahů

Jednotlivé sociální vztahy jsou postaveny na mnoha faktorech. Jedním z nich jsou *emoční vztahy* mezi jednotlivými aktéry školy, které se vytvářejí za pomoci *interakce a kooperace* mezi lidmi. Zde je také důležitá pozitivní zpětná vazba mezi jedinci, která

vytváří odraz hodnoty interakce a kooperace a následně pozitivní vztahy. Tím vším si aktéři školy vytvářejí *vědomí příslušnosti ke skupině*, ke které ve škole patří. Výsledkem těchto zmíněných faktorů jsou sociální vztahy, které vyúsťují do celkového sociálního klimatu.

Mimovyučovací aktivity školy

Do této kategorie patří *slavnosti školy*, které se konají k různým příležitostem. Mohou být spojovány s kulatým výročím školy nebo oslavou dosažení nějakého významného cíle. V této kategorii se také nacházejí aktivity spojené s *cestováním*. Některé školy jednou ročně konají výměnné pobyty s žáky z cizích zemí, jezdí na školní výlety, na hory i na poznávací zahraniční pobyty.

Mimoškolní aktivity aktérů školy

Aktivity mimo školu se odehrávají mezi jejími aktéry. S pojmem kultura školy se setkáváme se vztahy mezi jednotlivými aktéry, kteří se dění ve škole zúčastňují a probíhají mezi nimi specifické interakce v rámci mimoškolních aktivit. *Učitel – učitel, učitel - žák, učitel - rodiče, učitel – rodiče - žáci*.

3.6 Kultura školy a vzdělávání žáků

Hlavním posláním školy je edukace jejich žáků. To se děje v prostředí školy, kde se nachází i její kultura. První zmínky o kultuře školy byly zmíněny v předcházející kapitole týkající se vývoje tohoto pojmu. Před výzkumy, věnujícími se kultuře školy, byly prováděny výzkumy týkající se klimatu školy. První výzkumy spojené s klimatem školy a organizačním rozvojem školy se věnovaly a zdůrazňovaly vliv sociálního prostředí na učení žáků. I když škola nemá rozhodující vliv na sociální prostředí žáků, tak se významně podílí na jejich vzdělávacích výsledcích. Působení školy se dá snadno ovlivňovat a v této souvislosti lze s kulturou školy jako faktorem manipulovat a tím zprostředkovaně podporovat úspěšnost žáků. Prosser (1999). S rostoucím vlivem výzkumů kultury školy jako aspektem efektivnosti školy, se druhotně zjistil rozdíl v docházce žáků a jejich celkovém rozvoji v komplexu charakteru školy jako sociální instituce. Podle

Prosser (1999, s. 3), který píše o efektivitě vzdělávání takto: „*Školy jsou komplexní instituce, ve kterých žáci ovlivňují učitele, stejně tak jako učitelé ovlivňují žáky. Navíc, rozdílní žáci mají být ovlivňováni zcela rozdílnými aktivitami učitelů. Je více než pravděpodobné, že stabilita měřitelných výkonů je nejspíše ovlivňována charakterem práce, a nikoli konkrétními učiteli, politikou škol nebo chováním dominantních žáků. Tuto celkovou atmosféru, která prostupuje všemi aktivitami učitelů i žáků, nazýváme étos školy.*“ Podle Hlouškové (2007, s. 64) byla kultura školy, étos školy a školní klima brána jako synonyma. V dnešní době se jejich výklad odlišuje a dokonce se hledají vztahy mezi nimi. Ovšem společným rysem je sociální rozměr a jejich vliv na učení žáků.

Další důležitou souvislostí s touto problematikou je kultura školy jako celku, která je dále dělena na jednotlivé subkultury. Vliv subkultury a učení patří mezi nejstarší výzkumy týkající se kultury školy. Deal (1985) podle Hlouškové (2007, s. 64) se zaměřuje na vliv subkultur a výkonu žáků. Konkrétně se jedná o subkultury týkající se *subkultury žáků, subkultury učitelů, administrativní subkulturu, subkulturu rodičů a místní komunity, jejich vliv na učení žáků*. Subkultura žáků ovlivňuje výkon žáků spíše zprostředkovaně a jde především o aspekt klimatu. Co se týče subkultury učitelů, tak ta diktuje pravděpodobné chování učitelů s ohledem, kolik času stráví instruováním a kolik času stráví žáci vlastním učením. Toto se přímo promítá do výkonu žáků. Administrativní subkultura spíše působí na motivaci učitelů a jejich tvořivost. Administrativní subkultura vlastně působí zprostředkovaně na výkon žáků. Subkultura rodičů a místní komunity působí na učení žáků tím, že se vyjadřuje k danému prospěchu žáků a tím může například chválit a motivovat k učení. Tento vliv je nejzásadnější ohledně výkonu a učení žáka. Kultura školy určuje chování žáků, učitelů, administrativních pracovníků a rodičů tím, jak projektuje pohled školy a tím ovlivňuje efektivitu vyučování a kolik se toho žáci naučí. Little (1982) podle Hlouškové (2007, s. 65) zjistil, že pozitivní kolegiální vztahy mezi učiteli mají pozitivní vliv na výkon žáků. Z toho lze vyvozovat, že spolupracující typ kultury by měl být cílem, kterého je třeba dosáhnout, pokud by docházelo ke změnám v organizační kultuře školy. Pokud celkově lze shrnout tuto kapitolu, tak je zde vidět, kolik faktorů celkově ovlivňuje výkon žáků s ohledem na subkulturu v rámci kultury školy.

SHRNUTÍ

Předcházející kapitola kultura organizace je aplikovaná na kulturu školy, jako na specifickou organizaci, která je především zaměřena na edukaci žáků. Jsou zde nastíněny pohledy na kultury školy u nás i v zahraničí. Kultura školy se nejvíce změnila po roce 1989, kdy se školy reprezentovaly formou marketingu školy. V této době se školy začaly měnit a to včetně změny kultury této jedinečné organizace za vzniku nových prvků kultury. Tyto prvky jsou tvořeny především školními podmínkami, vyučováním a strukturou sociálních vztahů, mimoškolními a mimovyučovacími aktivitami a to v psychologické reakci nazývané klima školy. S kulturou školy je především spojeno vzdělávání žáků a vznik subkultur školy.

4 KLIMA ŠKOLY JAKO PSYCHOLOGICKÁ REAKCE NA KULTURU ŠKOLY

Ve spojení s kulturou školy je hojně v literatuře uváděno spojení s klimatem školy. V této kapitole je vymezen rozdíl mezi kulturou školy a jejím klimatem. Dále je zde jasně definován termín klima školy, který se týká psychologické reakce na její kulturu. Jsou zde popsány aspekty determinující klima školy. Pokud se hovoří o klima školy, to se týká především aktéru, mající nějaký vztah k dané škole. Aktéry jsou učitelé, žáci, rodiče a veřejnost. V podstatě jde o vztahy mezi těmito aktéry, kteří vykazují v tomto interpersonálním vztahu určitou reakci směřující především ke vztahu pozitivnímu. Pozitivní vztahy je třeba budovat a aktivně se na nich podílet, protože každý aktér ze své pozice má na tento pozitivní vztah jiný náhled a je ovlivňován zcela jinými faktory.

4.1 Kultura školy vs. klima školy

Školní klima bylo zmíněno v předchozí kapitole v souvislosti s kulturou školy. Klima školy je zmíněno v této práci proto, že ve škole se nacházejí komunity, které sdílí určité normy a hodnoty. Dále praktikují stejné činnosti a vyznávají společné cíle. Klima školy má především sociální rozměr a nalézají se zde sociální vztahy, které jsou jedním z prvků kultury školy. Zde je společné propojení, které směřuje k poznatkům pramenícím z kultury školy, tak i ze školního klimatu. Hlavní rozdíl mezi kulturou organizace a klimatem organizace, tedy i školy uvádí P. Conrad a J. Sydow (1984 podle Grecmanová 2008, s. 27), kdy kulturou v tomto případě myslí především systém hodnot, mínění a akceptování s větší orientací na minulost. Klimatem je myšleno spíše psychologicky vnímání aktuální reality uvnitř organizace školy. Od klimatu školy můžeme čekat, že podporuje, nebo omezuje projevy kultury školy. Ježek (2004, s. 37) píše, že „*klima je emoční reakcí na kulturu.*“ Společným rysem těchto dvou jevů je především (v celkovém pohledu) ovlivňování lidí v organizacích a jsou současně jejich následkem. Dále nejsou pouze funkcí jedinců ve škole, ale také zde hrají důležitou roli aspekty institucionalizace školy. Nejsou zahrnuty pouze v celku, ale i v jejich subsystémech, které jsou relativně stabilní a vyvíjející se. Zde se nabízí dvě definice školního klimatu jako zpřesnění tohoto

pojmu. „*Klima školy je souhrn subjektivních hodnocení a sebehodnocení účastníků vzdělávání v dané škole, které se týká všech aspektů vzdělávání. Patří do něho jeho vzájemná komunikace a sociální vztahy, stejně tak jejich vnímání prostředí, prožitky a emoce a další sociální a psychické procesy, které děje v této škole vyvolávají.*“ Čapek (2008) Hlavními aktéry školního klimatu jsou především žáci a učitelé. Zprostředkovaně do něj zasahují rodiče, administrativní pracovníci a místní samospráva. Vhodnou definici také nabízí Průcha a kol. (2003, s. 100) a definují „*klima školy můžeme označit jako sociálně-psychologickou proměnnou, která vyjadřuje kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů, které fungují v dané škole tak, jak je hodnotí, vnímají a prožívají učitelé, žáci, příp. zaměstnanci školy. Součástí klimatu školy je např. klima učitelského sboru, klima škol, tříd.*“ Školní klima je tvořeno z několika složek, které mají v celkovém pohledu na tento fenomén značný vliv. Jedná se o vyučovací metody používané ve škole, ale i na způsob komunikace mezi jednotlivými subjekty školy. Dále to je způsob hodnocení těchto subjektů a kázeň ve třídě. Vztahy mezi žáky a jejich participace v prostředí školy je také důležitou složkou školního klimatu. Ohledně školního klimatu probíhají výzkumy, které se soustřeďují především na jeho měření a interpretaci výsledků, aby bylo možno reagovat na určitá zjištění. Byl vytvořen index školního klimatu při výzkumu TIMSS 2007 složený především z těchto aspektů:

- *Pracovní spokojenost učitelů.*
- *Pochopení učitelů týkající se kurikulárních změn.*
- *Úspěšnost aplikace těchto kurikul učitelů.*
- *Názory učitelů na úspěšnost žáků.*
- *Pomoc rodičů žákům s učením.*
- *Zapojení rodičů do chodu školy.*
- *Kladný vztah žáků k materiálním hodnotám školy.*
- *Snaha žáků prospívat ve škole.*

4.2 Klima školy a jeho aspekty

Klima školy je tvořeno několika aspekty. Jedním z nich je škola jako specifické prostředí, které je tvořeno mnoha dimenzemi. Jde o *dimenzi ekologickou*, kterou tvoří materiální a estetické prvky dané školy. Protože škola se nachází na určitém místě a s určitou populací, proto další dimenzí je *dimenze demografická*, do které patří osoby a skupiny osob, které mají nějaký vztah ke škole, co do kompetence tak i do tvorby její kvality. Další dimenzí je *sociální dimenze* se specifickou komunikací a vztahy mezi jedinci i skupinami, stejně tak i míra kooperace mezi nimi. Poslední dimenzí je *dimenze kulturní*, se svými hodnotami, normami, postupy a symboly, které školy vyznávají a sdílejí. Dalším neméně důležitým aspektem je škola jako formální organizace, která má svojí hierarchii, má své cíle, aktivity a komunikaci. Tato školní organizace je součástí velkého celku prostředí ovlivňovaného mnoha zájmy. Patří sem náboženské, ekonomické, politické, sociální a osobní vlivy, které se odráží do školského systému. Například školní politika se odrazila do určitých forem školy. Patří sem dělení na soukromé a státní školy, základní školy a gymnázia, tradiční a alternativní školy. Dalším dopadem je systém její organizace tj. její specializace, počet tříd a personální obsazení. Za zmínku také stojí rozdělení moci subjektů spojených se školou a vyznávané hodnoty a normy. Škola má hlavní cíl, který spočívá v edukaci. Tato edukace se odehrává v instituci školy, což je dalším faktorem klimatu školy. Tato instituce se nachází pod společenským tlakem očekávání, protože plní důležitou funkci socializace a personalizace jedince, ale také přispívá k rozvoji kvalifikace a je setkáním mnoha skupin. Hlavním faktorem školní výchovy je:

- *Podporovat rozvoj a samostatnost žáků.*
- *Rozvíjet sociální kompetence žáků.*
- *Inicializovat sociální angažování žáků.*
- *Ukazovat perspektivy žákům do budoucnosti.*
- *Formulovat realisticky úkoly a aplikovat je s ohledem na možnosti žáků.*

Pokud se studují jednotlivé aspekty školního klimatu, tak lze vycházet ze subjektivních a objektivních ukazatelů školního klimatu. *Objektivní ukazatele* jsou

relativně nezávislé na osobním mínění aktérů. Patří mezi ně například stáří školního objektu, intenzita osvětlení ve třídě, počet žáků školy a jejich průměrný počet ve třídě, sociální složení jednotlivých aktérů i kvalifikační struktura učitelského sboru a počet odučených hodin. Mezi *subjektivní ukazatele*, které jsou závislé na individuálním či skupinovém vnímání, prožívání a hodnocení toho co se ve škole děje. Do této skupiny lze zařadit spokojenost, pocit přátelství mezi žáky a učiteli, vliv ředitele na chod školy, porozumění pravidlům školy a pocit bezpečí ve škole.

4.3 Pohled učitelů na školní klima

Učitelé jsou jedním ze subjektů nacházejících se ve škole a vnímajících její dění. Učitelé vnímají toto klima především jako organizační klima. Především jde o to, že pozorovaná rovina se týká sociálních vztahů a kultury školy. Toto organizační klima je osobitým obrazem sociálního systému školy, kdy je důležitý pohled učitelů směrem dovnitř školy bez ohledu, jak vyzařuje klima ven. Pokud se zaměříme na vnímání školního klima učiteli, tak důležitou roli hraje filozofie školy a její dlouhodobější priority. Učitelé v oblasti klima posuzují i aspekty typu vyučovací rozvrh, školní řád a vyučovací metody, ale i chování jednotlivých subjektů školy. Vnímají i svoje pracovní nasazení a využití své pedagogické specializace, stejně tak i styl vedení, který je na nich uplatňován. (příloha 4) Ovšem obecně se na školní klima vnímané učiteli podílí především tyto dva faktory. Je to faktor vztahu učitele a kolegů a faktor vztahu učitelů a vedení školy. Ve vztahu mezi učiteli to jsou podle Grecmanové (2008, s. 39) tyto:

- *Problémy s kolegy spočívající ve zbytečných poradách a ve tvorbě skupin s protichůdnými názory vytvářející tlak na vedení školy.*
- *Problémy organizačního charakteru spočívající v rutinní práci, přemíra úkolů či chybějící pokyny.*
- *Vstřícná atmosféra a angažované chování zlepšuje pochopení pro slabé stránky kolegů a radost z práce.*

➤ *Spolupráce při tvorbě rozvrhů plánů a celková kooperace mezi učiteli.*

Podle Petláka (2006, s. 24) je třeba zdůraznit ve vztahu mezi učiteli neformálnost vztahu k pedagogicko-didaktickým aspektům práce, kdy vzájemná výměna pedagogických zkušeností, vzájemná podpora a srdečné vztahy přispívají k pozitivnímu klimatu. Ve vztahu mezi učiteli a vedením školy jsou rozhodující faktory školního klimatu, které se mohou týkat malé četnosti kontaktu učitele s vedením, kdy poslední a rozhodující slovo má pouze ředitel bez jakékoliv konzultace s ostatními učiteli. Ředitel, který pracuje s velkým nasazením, zde může používat sebe jako pracovní vzor a kritizovat ostatní pod rouškou konstruktivní kritiky. Na vnímání klima učiteli ve škole má vliv tedy ředitel, který nemusí být pouze tvrdý a neústupný manažer, ale může zohledňovat i aspekty, které přispívají například k zohledňování specializací jednotlivých pedagogů a k jejich dalšímu vzdělávání. Je dobré pokud bere v potaz jednotlivé individuální schopnosti a možnosti vytížení jednotlivých učitelů. Dále podle Petláka (2006) hraje i svou roli charisma ředitele, zaměření na výkon, a pokud mají učitelé otevřené dveře u vedení. Dále je dobré, pokud ředitel dokáže učitele vyslechnout a pochopit jejich problémy.

Pozitivní klima pohledem učitelů

Podle Grecmanové (2008) učitelé vnímají pozitivně klima školy, ve které se dobře spolupracuje s kolegy, žáky, rodiči a dobře se ve škole vyučuje. Pozitivně vnímají také emoční sounáležitost a soulad s učiteli, seberealizaci, úspěch v oboru, svobodu a samostatnost, radost z pochvaly, spravedlivé hodnocení a spokojenost s daným stavem věcí.

4.4 Pohled žáků na klima školy

Žák, jako jedinec nacházející se ve škole, je součástí sociálního systému. V tomto systému jsou na něj kladeny požadavky školy jako organizace. Musí zde respektovat daná pravidla jako například chodit včas na výuku, přezouvat se a celkově sehrávat roli žáka. Žák má ovšem i potřeby a očekávání jako individuum, na které musí škola brát ohled. Ovšem do této dimenze škola a žák, vstupuje ještě jedna dimenze. Je to dimenze skupiny

žáků, která je ve škole brána jako třída. Tato třída je zprostředkovatelem mezi školou jako institucí a žákem jako jedincem. Skupina pomáhá zprostředkovat potřeby žáka a obhajuje ho v rámci role, kterou očekává škola jako celek. (W. Getzels a H. A. Thelen 1960, s. 80). Klima pohledem žáka napomáhá jasněji definovat Sandern (1987 podle Grecmanové 2008, s. 44), který píše, že „*klima vyplývá ze spolupůsobení mezi osobními faktory žáka vnějšími danými skutečnostmi a je situováno tam, kde se setkávají potřeby s očekáváním.*“ Vztahy mezi žáky jsou činitele bezprostředně ovlivňující výchovu a skupina vrstevníků má mnoho nástrojů, jak takového jedince ovlivňovat. Žák se ve skupině učí přihlížet na potřeby ostatních a jednat s ostatními o potřebách svých. Ve třídě prosazuje své názory, učí se řešit konflikty, bránit se a vyrovnávat se s nespravedlností, kterou přináší školní prostředí a nové role. Čáp (1993, s. 287). Ve škole si žák musí osvojovat nové role, přijímá postoje a normy chování spojené s touto rolí. Jak bylo zmíněno v předcházející kapitole o kultuře, tak toto přejímání je uskutečňováno v rámci kultury školy. Vágnerová (2001) uvádí následující charakterizaci rolí žáka ve škole. Dítě si samo roli nevybírání a je mu vlastně přiřazována společností, za předpokladu jeho normality s ohledem na požadovanou vývojovou úroveň. To lze nazvat *obligatorní rolí* žáka. Obsah a způsob získání role je přesně určen a má pro něj obecnou platnost. Způsob získání je posun v jeho vývoji, například přijetí na střední školu, kde obsah chování je dán školním řádem i vyučovacím rozvrhem dané školy. Přijmutí této role je přijmutí *role formální*. Role žáka ve škole je *rolí podřízenou*. To je dáno sociálním hlediskem této pozice. Pokud lze shrnout přijímání role žáka, tak především záleží na složkách osobnosti žáka tj. kognitivní, emocionální a motivační složkou dítěte. Správné přijmutí role ve škole má vliv na žáka v kontaktu se svými spolužáky a v kontaktu s učiteli. To se odráží v celkovém pohledu žáka na klima třídy i školy.

Pozitivní klima pohledem žáků

Podle Grecmanové (2008) vnímají žáci pozitivní klima ve škole, pokud škola umožňuje samostatné objevování při učení, z čehož má žák radost. Dobré je, když škola bere ohled na individualitu žáka a jeho schopnosti a obecně bere ohled i na osobnost žáka. Škola by měla dávat žákovi jistotu a akceptovat ho. Měla by být spravedlivá a umožnit mu vytvořit vlastní prostor.

4.5 Pohled rodičů na klima školy

Na klima školy má bezesporu vliv i rodičovský prvek. Teze, že škola vzdělává a rodiče dítě vychovávají, je zcela mylná a zastaralá. Vztahy mezi školou a rodiči jsou pro obě strany žádoucí. Tento pohled rodičů je především závislý na aktivitách školy, které se rodičů týkají. V těchto aktivitách mohou rodiče lépe poznávat školu a udělat si celkový obraz instituce, kterou navštěvuje jejich dítě. Některé aktivity organizuje škola a jsou formálního charakteru, ale ne všechna setkání mají tento ráz. Jedním ze způsobů, jak rodiče mohou nějakým způsobem ovlivňovat chod školy, je sdružení rodičů, které má charakter občanského sdružení. Problémem je neúčast a pasivita některých rodičů, která může pramenit ze staršího sdružení přátel školy, která byla postavena na formálním přístupu ze strany školy. Další možností návštěv rodičů ve škole je formální pozvání ze strany školy. To je ovšem ve většině případů spojeno s nějakým problémem. Rodiče očekávají při takovém kontaktu radu od učitelů jako od odborníků. Na některých školách se osvědčily společenské večery či divadelní představení založené na neformálním setkání učitelů a rodičů. Problémem mohou být v dnešní době finanční prostředky na takové akce. Neméně přínosným setkáním mohou být školní akademie, které jsou založeny na prezentaci žáků a učitelů rodičům, kdy jim prezentují sebe a důležité informace jak o škole, tak i o učitelském sboru z kvalitativního hlediska. Jedním z náročnějších kontaktů je telefonický či písemný kontakt s rodiči, který může být myšlen v rámci spolupráce, ale na druhou stranu může obtěžovat. V některých případech školy umožňují rodičům účast při různých zájmových kroužcích a to buď v roli asistenta či vedoucího. To je velmi přínosné pro obě strany při utváření pozitivní vazby mezi rodičem a školou.

Pozitivní klima pohledem rodičů

Podle Grecmanové (2008) vnímají rodiče pozitivně, pokud jsou k nim učitelé vstřícní, spravedlivě hodnotí a dobře zachází s dětmi. Rodiče také pozitivně hodnotí kompetentnost a kvalifikovanost učitelů, ale i to, když dokáží děti motivovat k učení. Rodiče si všímají, zda jsou učitelé oporou dětem a obecně škola cílevědomě pracuje s žáky v rovině poznávací i emocionální.

4.6 Vztahy utvářející školní klima

V předcházejících kapitolách je popsáno, jaké aspekty jsou určující pro vnímání školního klimatu pohledem učitelů, žáků a rodičů. Zde se ale také utvářejí vztahy mezi těmito subjekty a to v různých úrovních. Základním vztahem je *vztah žák a pedagog*. Někdy je tento vztah postaven na prvním dojmu a vytvoření psychologické bariéry. Jak píše Artlová (1994, s. 12) tato bariéra nemusí vzniknout na základě prvního dojmu, ale i kdykoliv během vztahu mezi žákem a učitelem. Učitel je ze svého pohledu pořád stejný, ale žák se neustále mění a vyvíjí a to především v dospívání, kdy potřebuje opatrné a nenásilné vedení. Pubescent pozoruje chování nejen svých rodičů, ale i učitelů a v tomto období převážně zastává přesně opačné stanovisko, což někdy vede k trestu, který vnímá jako nespravedlnost. Petty (1996, s. 78-80) uvádí, že důležitý je respekt mezi žákem a učitelem. Žák by si měl vážit učitele pro jeho schopnosti, znalosti a profesionální přístup. Vztah by neměl překročit rozumnou míru a neměl by být příliš těsný. Učitel by měl být trpělivý a neměl by se snažit za každou cenu být u žáků oblíbený. Žáci neočekávají, že by učitel byl jejich nejlepším přítelem. Učitelova role je zcela jasná a to, aby dobře vyučoval a vedl třídu, byl vstřícný a něčemu naučil. Dalším vztahem utvářející školní klima je *vztah mezi žákem a žákem*. Podle Macka (1999) se tento vrstevnický vztah neustále mění. Změna probíhá především v rovině spoluhráč a soupeř. Měnit se může v určitém období z přátelského na partnerský. Převážně mezi děvčaty a chlapci. Dospívající jedinci oceňují, když jsou slyšeni a oceňováni. Podle Dunphyho (1963 podle Macek, 1999, s. 71-72) se tvoří ve třídě skupiny a to ve dvou fázích. V první fázi malé skupiny v počtu tři až deset členů formálně založené především ke komunikaci a ke každodennímu setkávání. V druhé fázi to jsou chlapecké a dívčí skupiny o velikosti patnáct až třicet členů, které se společně setkávají. Typickou aktivitou této skupiny jsou mejdany a večírky. Podle Antlové (1994, s. 12) může nastat mezi žáky psychologické ovlivňování, které je tak silné, že může vzniknout takové mínění, které vede ke konfliktu jak s učiteli, tak i rodiči. Při nedostatečném zázemí může být dítě hodně sugestibilní vůči partě a dát se vyhecovat k různým excesům typu opití se a vandalství. Dalším zmíněným vztahem je *vztah rodič a pedagog*. Tento vztah je založen na kontaktu školy s rodičem. Rodiče především zajímá prospěch dítěte, kdy papírové výkazy známek jsou minulostí a rodiče mohou přes internet

sledovat po zadání hesla hodnocení svého dítěte. Dále v tomto vztahu jde především o vzájemné vnímání mezi rodiči a učiteli, ale také o vzájemném očekávání. Podle Průchy (1997, s. 422) rodiče očekávají od školy radu, pokud se vyskytnou problémy s dítětem a něco není v pořádku, ale také chtějí, aby učitelé měli děti rádi. Rodiče chtějí, aby učitelé učili co nejvíce bez domácích úkolů a řešili školní problémy ve škole. Učitelé by měli podávat informace rodičům taktně a soukromě. Rodiče také očekávají, že učitel bude spravedlivý a nebude je zatěžovat a obtěžovat. Očekávají, že učitelé naučí vše děti ve škole, aby učitele nezastávali doma. Oproti tomu učitelé od rodičů očekávají především ochotu při řešení problémů, které se týkají obou stran, ale i to, aby vytvářeli pozitivní rodinné prostředí. Dále chtějí, aby rodiče měli přehled o práci svých dětí a měli zájem o jejich volný čas. Dalšími neméně důležitými vztahy, které je třeba zmínit je *vztah mezi vedením školy a pedagogy, vztah mezi veřejností a školou*. Ty se také určitým způsobem promítají do tvorby a vnímání školního klimatu. Vedení školy může přistupovat k učitelům formálním a neformálním způsobem. Z formálního pohledu jde např. o společné porady, tvorbu rozvrhu, připomínky k chodu školy, účast na školeních a další prohlubování specializací jednotlivých pedagogů a využívání nových médií. Neformálně může pořádat i různá společná setkání či zážitkovou pedagogiku, což slouží k odreagování se od běžných školních činností. Ohledně školy, veřejnosti a utváření školního klimatu v tomto rámci jde o to, jak se škola prezentuje navenek. Jde o různé soutěže s ostatními školami, ale i o účast na olympiádách či zapojování se do rozvojových a mezinárodních programů.

SHRNUTÍ

Klima školy je především psychologickou reakcí na kulturu dané školy. První kapitola upřesňuje rozdíl mezi kulturou školy, jako kulturou organizace a klimatem školy. Klima školy je subjektivní hodnocení aktérů na jednotlivé aspekty vzdělávání, které má různé dimenze. Zde především zmíním dimenzi sociální a kulturní, týkající se hodnot a norem vyznávaných aktéry školy. Je zde popsáno vnímání školního klimatu pohledem aktérů tj. učiteli, žáky a rodiči. Na konci těchto kapitol je popsáno i to, co je dobré pro pozitivní vnímání školního klimatu pohledem aktérů. Poslední kapitola je věnována vztahy mezi popsánymi aktéry. Tyto vztahy jsou základním faktorem ve vnímání školního klimatu.

5 VYBRANÉ SOCIÁLNÍ ASPEKTY VOLBY STŘEDNÍ ŠKOLY

Volba střední školy je podmíněna určitým množstvím faktorů, které zohledňují budoucí studenti chystající se studovat určitý obor, ale i jejich rodiče mající vliv na volbu školy v rámci jejich možností a v určitých případech i na konečném rozhodnutí. V této kapitole je hovořeno o managementu školy, který má podstatný vliv na chod a směr školy, ale ovlivňuje i image školy, tj. jak se jeví škola navenek. To je spojeno s marketingem školy, který školu propaguje tak, aby v konečném důsledku měla dostatečný počet studentů. Je zde popsána volba střední školy z obecného hlediska, která je zásadní jak pro rodiče, tak i pro budoucnost dítěte. Nakonec je tato volba popsána a rozšířena na jednotlivé důležité faktory.

5.1 Management střední školy

Škola je organizace, ve které probíhá nejen vzdělávání jejich žáků, ale je zde uskutečňován management. Za pomoci managementu se dosahují efektivně vytyčené cíle organizace. Jedna část pracovníků provozuje výkonné činnosti a druhá jim k tomu vytváří podmínky. Management definuje Prášilová (2009, s. 23) jako „*ucelený soubor postupů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci - manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností - manažerských funkcí směřující k dosažení cílů organizace.*“ Mezi základní manažerské funkce patří především *plánování, organizování, vedení, personální zajištění a kontrola*. Veškeré tyto složky jsou dílčími složkami celkového řídicího procesu školy. Pokud se blíže zaměříme na jednotlivé funkce, tak plánování je výchozím prvkem celého procesu. Plánování ve škole lze podle Bělohávkova (2001, s. 95) označit jako rozhodovací proces, kdy je důležité si stanovit organizační cíle školy. Je nutno si zvolit vhodné prostředky a způsoby jak jich dosáhnout, ale i jasně definovat očekávané výsledky. Mezi prvky plánování tedy patří cíle, postupy a zdroje. S ohledem na praxi ve škole může jít o naplnění tříd žáky a uskutečnění výuky oborů ve škole, jako hlavní cíl školy, který je třeba uskutečnit. Další složkou je organizování. Organizování a jeho hlavní poslání je podle Prášilové (2009, s. 89) hospodárné zajištění plánování, ale i jiné činnosti lidí při plnění stanovených cílů školy. Organizování je tvořeno procesem, který je tvořen cílem

školy. To může být dáno specializací vzniklou rozdělením práce, kterou je nutno koordinovat za pomoci prikazování a řízení, jasného stanovení zodpovědnosti za stanovené úkoly. V rámci organizace školy to znamená, že ředitel je nejvýše nadřízeným pracovníkem vykonávajícím specifické činnosti a učitelé jsou podřízení. Ve škole ale může existovat větší vertikální organizační struktura tj. například vedoucí výuky cizích jazyků. Není dobré, pokud má učitel až příliš moc nadřízených, protože to může vést ke konfliktům. Další důležitou složkou managementu je vedení lidí. To definuje Bělohlávek (2001, s. 133) jako „*motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků.*“ Vedoucí, který má za úkol plnit stanovené cíle, musí usměrňovat pracovníky, k dosažení těchto cílů. Způsob, jak přistupuje vedoucí k pracovníkům (nadřízený k podřízeným), se nazývá styl vedení. Existují různé styly vedení s ohledem na řešení dané situace (příloha 4). Personální zajištění školy patří k tomu, co musí management školy zajistit. Podle Koubka (2000) jsou pedagogičtí pracovníci základním předpokladem výsledné kvalitní práce školy a v současné době největším triumfem v zápolení na trhu vzdělávání. V dnešní době škola podle Prášilové (2009, s. 106-107) zabezpečuje především tyto personální úkony:

- *Plánování v oblasti nábory pedagogických a nepedagogických pracovníků.*
- *Rozhodování o obsahu pracovních míst, o vztahu pracovníka, který takové místo obsadí s ostatními v rámci organizační struktury školy.*
- *Měření výkonu pracovníků s ohledem na požadované cíle, přičemž je hlavním úkolem zlepšení pracovního výkonu.*
- *Rozvoj a vzdělávání pracovníků v souladu s požadavky školy a odměňování pracovníků i rozvoj kariéry.*
- *Tvorba informačního systémů a zajištění oboustranné komunikace mezi managementem a pracovníky.*
- *Péče o pracovníky po stránce zdravotní, školení BOZP, zabezpečování pracovních podmínek.*

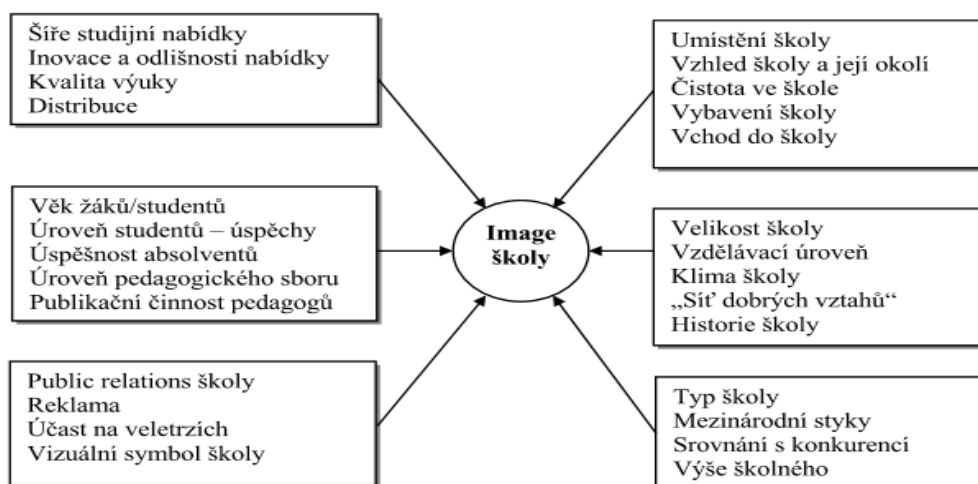
Poslední funkcí je kontrola, kterou definuje Bělohávek (2001, s. 175) jako „*včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěru k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací.*“ Kontrola je nezbytná ve všech stupních řízení. Je třeba odchylky identifikovat dříve než nastanou a působit preventivně proti těmto odchylkám. Kontrola je i vlastně sama o sobě prověrkou správného provádění zmíněných manažerských funkcí.

5.2 Image střední školy

Image školy je jedním z faktorů, který může ovlivňovat její výběr. Povědomí o školách nese charakter obecných informací, jak o škole jako celku, tak i o studijních oborech a jejich specifickém uplatnění. Lidé samozřejmě vnímají mezi školami rozdíl, ale co je zásadní při jejich výběru není zcela jednotné. Jedním z faktorů, může být, že zde studoval úspěšný známý, či nějaký význačný člověk nebo rodiče znají některého z učitelů, ale i dlouhodobá tradice školy. Tento pohled lze nazvat image školy, a to konkrétně *image školy* ve vztahu k veřejnosti. Toto definuje Světlík (2006, s. 145) jako „*souhrn všech představ, poznatků a očekávání spojený s určitým předmětem, osobou nebo organizací.*“ V případě školní image jde o organizaci ve formě školy. Tyto poznatky a představy se týkají nejen učitelů a žáků, kteří zde momentálně studují, ale i učitelů, kteří zde pracovali a absolventů budoucích a minulých. Image je v podstatě ovlivňováno globálními činiteli, jako je image školství jako celku a image např. středních škol. Pokud škola chce být úspěšná, musí si vymezit trh, který chce oslovit. To je zapůsobit na dostatečný počet potenciálních žáků v oborech, které nabízí. Strategie jednotlivých škol se různí. Jde o konkurenční boj, stejně jako mezi firmami na volném trhu. Lze říci, že školy se zaměřují na kvantitu žáků, kdy později dochází k jejich selekci zohledněné příspěvky na jednotlivé žáky. Také se různí kritéria přijetí na školu, kde na některých se mohou a konají například talentové zkoušky a přijímací řízení. Pokud jsou podmínky dané školou splněny, jde o kompetentní dostupný trh. Tato metoda oslovování zákazníků školou, se nazývá cílený marketing. Každá škola má svou marketingovou strategii, kdy se musí rozhodovat, jakým způsobem upoutá zájem studentů. Škola vlastně nabízí

produkt, a to sama sebe. To je hlavní faktor při rozhodování studentů, proto image školy má tak velký vliv. Školy především na trhu bojují o studenty, prostředky pro školu, pedagogy i pozornost médií. Faktory ovlivňující image školy uvádí Světlík (1996) a ukazuje obrázek 2.

Obrázek 2 Faktory image školy



Zdroj: Světlík, 1996, s. 213

Z obrázku je vidět, že image školy je ovlivněno mnoha aspekty, kdy základními způsoby, jak tvořit pevnou a pozitivní image, je trvalý a profesionální přístup pracovníků školy, který se reflektuje v jejich práci i slušném vystupování ve škole a na veřejnosti. Školní image je třeba vytvářet cíleně a nejlépe pod vedením školy. Dále je třeba poukazovat na odlišnost a využitelnost oboru od ostatních studijních programů. Důležitá je i komunikace mezi partnery školy např. médií, což zvyšuje výkonnost školy, kterou je třeba identifikovat prostřednictvím jejich znaků jako je jméno, tvar a symbol. Proto je dobré školu přesně identifikovat a odlišit od ostatních, spojovat školu s určitou kvalitou a image. Dále je důležité působit konzistentně a vytvářet loajalitu studentů vůči škole. Není potřeba využívat vše k odlišení od ostatních a záleží na konkrétní strategii školy, jak se chce odlišit.

5.3 Volba střední školy

Volba školy po ukončení základní docházky je důležitým krokem jak pro dítě, tak i pro rodiče. Lze volit mezi různými typy středních odborných škol a učilišť či gymnáziem. Různé je samozřejmě i jejich zaměření, které může být ekonomické, technické, zdravotní nebo i pedagogické. Volba střední školy je podle Hlad'a (2009, s. 15) „rozhodovacím dlouhodobým procesem, před kterým stojí žáci druhého stupně základní školy na konci povinné školní docházky, charakterizovaný volbou typu střední školy, oboru vzdělání a volby konkrétní vzdělávací instituce.“ V dnešní době je někdy tento přechod označován jako volba další vzdělávací dráhy. Tuto vzdělávací dráhu definuje Průcha a kol. (2009, s. 294) jako „průchod jedince různými stupni a druhy škol, resp. institucí formálního vzdělávání, během jeho života. Vzdělávací dráhy lidí jsou určovány, jak jejich vlastní volbou, tak i sociokulturními faktory (např. vliv úrovně vzdělání či profese rodičů na vzdělávací dráhu jejich dětí.“ Podle ISCED (Mezinárodní klasifikace vzdělávání) jde o přechod z nižšího sekundárního vzdělávání (ISCED 2) na vyšší sekundární vzdělávání (ISCED 3). (příloha 5) Žáci posledního ročníku základní školy jsou vystaveni výběru prvotního povolání a tím i dalšího směru ve svém vzdělávání. Tato volba může být volbou uplatnění na trhu práce. Tento krok je dalším důležitým krokem jedince k výchově směrem k dospělosti, proto se jedná o cílevědomý, záměrný a soustavný proces výchovy. Cílem tohoto procesu je nabytí všestranné připravenosti pro volbu povolání a pro zpřesňování této volby. Hřebíček (1984, s. 24). Pokud zde mluvíme o procesu výběru, tak se tento proces týká rodičů i dětí, proto se jedná o dynamický jev, který má svůj vývoj. Walterová, Greger a kol. (2009, s. 9) o tomto píší, že „volba střední školy není pouze jednorázovým aktem, nýbrž výsledkem déletrvajícího procesu determinovaného komplexem faktorů vnitřních i vnějších a ovlivňovaného subjektivními a objektivními okolnostmi.“ Pedagogové i rodiče poukazují na skutečnost, že mládež musí udělat rozhodnutí týkající se jejich budoucí školy v době, kdy ještě není dostatečně zralá a připravená. (Taxová, 1987, s. 66). Volba takovéto školní dráhy, může být zatížena temperamentem dítěte a jeho charakterem. Roli zde také může hrát nerozhodnost, lhostejnost, výkyv nálad dítěte a celkově nedokončený vývoj schopností. To vede k časté změně rozhodnutí a orientace dalšího vzdělávání. Hlad'o (2009, s. 60).

Velmi podstatný vliv na výběr školy má vliv rodičů, protože jak bylo řečeno, tak některé děti nemusí mít jasnou představu o své budoucí škole. V této problematice fungují i různé druhy poradenství a návštěva vytypovaných škol v rámci otevřených dveří je rozumnou ukázkou zájmu o rozhodování o budoucnosti dítěte. Motivačně na děti působí debaty s mladistvými o zamýšleném rozhodnutí, vážení a promyšlení různých alternativ a zjišťování představ synů a dcer. Taxová (1987, s. 141). Výzkumy ukazují to, že 60% dotázaných bylo ovlivněno rodiči při volbě střední školy. (Trhlíková, Eliášová In Walterová, Greger 2009, s. 30) Podle Balcar, Havlena a Hlad'o (2011, s. 28) jsou rodiče jedním z důležitých faktorů, jako informační zdroj, kteří respondenti uvádějí při rozhodování o budoucí škole. Role rodičů je však v této problematice různá. Jde o úplný nezájem ze strany rodičů, přes poradenství a účelné vyhledávání informací, až po direktivní přístup při volbě školy i navzdory preference svého dítěte. Zde je vidět důležitý vliv rodiny při volbě školy, jak přes nezájem rodičů až po direkci při volbě. Langmaier, Krejčířová (2006, s. 159) uvádějí několik typů ve vztahu při volbě střední školy. *Typ A* je charakterizovaný tím, že mladistvý nemá zájem o volbu střední školy a rozhodnutí je na straně rodičů. *Typ B* vyniká tím, že mladistvý má nějakou představu o budoucí škole, ale rodiče a okolí mu pomáhají se rozhodnout. *Typ C* řídí svojí volbu sám a jedná cíleně a promyšleně. Rodiče jistě hrají při výběru a rozhodování podstatnou a nezanedbatelnou roli, ale někdy se mohou děti při výběru školy řídit vyloženě svým vysněným povoláním z dětství.

5.4 Aspekty volby střední školy

Zvolit si správu střední školu není pro mladistvé jednoduchý úkol. V tomto období jsou zmatení probíhajícími změnami a jejich volba může být ne zcela racionální volbou. Jejich přátelství se spolužáky se změní tím, že již spolu nebudou chodit do stejné třídy, ale každý bude studovat na jiné škole. Vše je stresující jak pro mladistvé, tak i pro rodiče. Pokud se ale vrátím k podstatě aspektů volby střední školy, tak záleží na *faktorech celospolečenských*. V tomto rámci jde např. o prestiž jednotlivých povolání, postoje lidí k práci. V dnešní době je společenským trendem to, aby dítě studovalo obor

s maturitou, obory bez maturity nejsou atraktivní, jak pro mladistvé, tak pro rodiče. Rodiče mohou mít pocit, že ten, kdo nemá dnes maturitu, je hloupý, což je zcela mylné. Dalším faktorem je *faktor skupinový* tj. příslušnost ke třídě, škole a rodině. Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, tak při výběru střední školy je podstatný vliv rodičů, ale i základní školy, kam mladistvý chodí, protože mu zde může být doporučen obor, na který se chystá nastoupit. Posledním aspektem je *faktor individuální*. Tady je důležitý zdravotní stav jedince, jeho vědomosti a dovednosti, stejně tak i postoje a hodnoty, které vyznává. Taxová (1987, s. 139). Pokud se blíže zaměříme na výzkum Trhlíková, Eliášová In Walterová, Greger (2009, s. 28), tak při výběru školy se respondenti řídili konkrétně především následujícími aspekty. Jde o čerstvé absolventy středních škol a učilišť. Nejhojněji uváděli zájem o studovaný obor (absolventi 76% a 83% u vyučených). Dále uváděli především uplatnění vystudovaného oboru na trhu práce (absolventi 70% a 65% u vyučených). Podstatnou roli zde sehrál i vliv rodiny (absolventi 64% a 63% u vyučených). Zmíněno bylo i dobré finanční ohodnocení v oboru (absolventi 44% a 30% u vyučených) a vliv kamarádů při výběru (absolventi 28% a 23% u vyučených). Kvůli nepřijetí na školu či ze špatných studijních výsledků bylo nuceno jít na jinou školu (absolventi 16% a 21% u vyučených) a dalším důvodem bylo omezení z důvodu bydliště mladistvého (absolventi 15% a 14% u vyučených), které bylo uvedeno jako poslední faktor výzkumu. Pokud zde doplníme problematiku výběru o autory Balcar, Havlena a Hlad' o (2011, s. 30-31), kteří provedli retrospektivní analýzu při výběru oboru, tak důležitou roli hrají individuální preference jedinců tj. jejich koníčky, zájmy, postoje. Také uváděli vliv rodičů a přátel a také vliv specializovaných informací pocházejících např. ze Dne otevřených dveří, informačních brožur školy. Na konci byly uváděny aspekty týkající se dostupnosti školy a přijímacího řízení. Jak je vidět, tak volba střední školy či učiliště je multiaspektovou záležitostí, kdy na sebe mohou působit víceméně různé faktory. Pokud lze vše blíže shrnout, tak je zde podstatný vliv individuálních preferencí mladistvého, vliv vrstevníků, vnější a vnitřní zdroje tj. rodinné prostředí.

SHRNUTÍ

V této kapitole týkající se vybraných sociálních aspektů při výběru střední školy je nahlédnuto na management střední školy, image střední školy, volbu střední škola a aspekty střední školy týkající se výběru. Management střední školy je zodpovědný za plánování, organizování, vedení, personální zajištění a kontrolu. Těchto funkcí je mnohem více, ale zde je nahlédnuto pouze na ty nejdůležitější. Tento management je i zodpovědný z větší části za image školy, protože tvoří její organizaci jak zevnitř, tak i to jak působí škola navenek, což je důležité i při výběru školy rodiči a mladistvými. Třetí, předposlední kapitola je zaměřena na volbu školy a na nelehkost rozhodnutí jednotlivých aktérů. Je zde zmíněna důležitost rodičů a rodiny při této volbě. Poslední kapitola je zaměřena na nejdůležitější aspekty volby při výběru školy, protože zde převažují různé faktory v různé síle, což určuje finální rozhodnutí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 METODOLOGIE A VÝZKUMNÁ ČÁST

6.1 Metodologie výzkumného šetření

V první části diplomové práce byl vytvořen teoretický základ pro realizaci výzkumného šetření, které se týká srovnání klima na středních školách soukromých a státních.

Tato, druhá část diplomové práce je zaměřena na objasnění cílů pedagogického výzkumu, stanovení hypotéz, metodu sběru dat. Dále je zde charakterizován výzkumný vzorek, zdůvodněna zvolená strategie výzkumu a představeny metody a techniky sběru dat a jejich vyhodnocení.

6.2 Cíle výzkumného šetření

Výzkumem klimatu školy se ve světě zabývala a zabývá spousta autorů. V 70. letech se v rámci České republiky tomuto tématu věnovali výzkumníci spíše ojediněle. Mezi vědecké pracovníky, kteří se výzkumem klimatu školy aktivně zabývají, patří prof. Helena Grecmanová. První výzkumná šetření uskutečnila spolu s kolegy z Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci již v 90. letech. Tyto první výzkumy se týkaly klimatu školy na 2. stupni ZŠ, klimatem na školách středních se zabývala ve své disertační práci například Jana Kašpárková.(Grecmanová, 2012). Tyto výzkumy byly inspirací pro tuto diplomovou práci. (Příloha 6 a 7)

Cílem empirického výzkumu v této práci je srovnání klimatu školy na vybraných středních soukromých a státních školách Zlínského kraje.

6.3 Stanovení hypotéz

H1 Učitelé posuzují klima školy pozitivněji než studenti.

H2 Ženy hodnotí klima školy lépe než muži.

- H3 Učitelé i studenti na soukromých školách se více domnívají, že jejich škola má ve srovnání s ostatními školami v okolí dobré jméno, než studenti a učitelé na školách státních.
- H4 Klima školy je na státních školách méně uspokojivé než na školách soukromých.

6.4 Metoda sběru dat

V této práci je užito metody dotazování s využitím techniky dotazníku. Byl použit Evaluační nástroj Klima školy (soubory dotazníků pro učitele a studenty) kolektivu autorů, prof. PhDr. Heleny Grecmanové, Ph.D.; doc. Mgr. Miroslava Dopity, Ph.D.; Mgr. Jany Poláchové Vašátkové, Ph.D.; doc. PhDr. Jitky Skopalové, Ph.D. Tento materiál lze využít v případě screeningu klimatu školy.

Nástroj obsahuje tři provázané dotazníky - studenti, učitelé a rodiče. V této práci jsou vzhledem k časové náročnosti použity z baterie dotazníků pouze dotazníky pro studenty a učitele, které byly částečně upraveny.

Upravený Dotazník pro studenty obsahuje 46 otázek. Dotazník pro učitele 36 otázek. Dotazníky se zabývají charakteristikami materiálními, personálními, sociálními a kulturními. Jsou zadávány jako anonymní, předpokládaný čas nutný k vyplnění dotazníku je 15 – 20 minut. Dotazníky byly rozdány studentům a učitelům v papírové formě. V úvodní části dotazníku je uveden důvod a použití dotazníku, způsob vyplnění a informace o respondentovi (student, studentka, učitel, učitelka). V závěrečné části dotazníku jsou respondenti vyzváni, aby se volnou formou vyjádřili k tématu, pokud chtějí ještě něco dodat. Závěr dotazníku obsahuje též poděkování za vyplnění dotazníku.

Respondenti vyjadřují svůj názor na čtyřbodové škále:

- rozhodně souhlasím (1),
- spíše souhlasím (2),
- spíše nesouhlasím (3),
- rozhodně nesouhlasím (4).

Po dohodě s vedením škol bylo šetření uskutečněno počátkem měsíce února 2013 s tím, aby co nejméně zatížilo respondenty (až po uzavření I. pololetí).

6.5 Výzkumný vzorek

Ve fázi přípravy na výzkum bylo telefonicky osloveno několik škol ze Zlínského kraje. Někteří ředitelé spolupráci odmítli se zdůvodněním, že na to „nemají čas, ani prostor“. Výzkum byl tedy proveden ve čtyřech středních školách Zlínského kraje, kde ředitelé a zřizovatelé souhlasili. Následně se uskutečnila osobní schůzka a byly předány dotazníky pro respondenty. Dvě ze zúčastněných škol jsou soukromé, dvě jsou školy státní.

Školy státní:

Obchodní akademie Kroměříž

Škola se nachází v Kroměříži, je příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Zlínský kraj. Od roku 1993/94 sídlí ve vlastních prostorách (budova byla v roce 1993 vyhlášena Stavbou roku 1993, částečně rekonstruována v roce 2012). V současné době se na škole vyučuje obor Obchodní akademie a Ekonomické lyceum. V budově školy je i detašované pracoviště, kde probíhá výuka oboru Ekonomicko-právní činnost při Obchodní akademii, Vyšší odborné škole a Jazykové škole s právem státní jazykové zkoušky Uherské Hradiště. Škola získala grant na projekt Leonardo da Vinci Národní agentury pro evropské vzdělávací programy. Díky tomuto programu se 15 studentů již šest měsíců připravuje na čtrnáctidenní pobyt v Londýně. Dalšími projekty jsou Comenius,

kde studenti spolupracují se školou se stejným zaměřením v St. Pöltnu v Rakousku a projekt AIESEC ACADEMY, kdy do České republiky přijelo šest studentů z Brazílie, Číny, Singapuru a Taiwanu.

Střední škola hotelová a služeb Kroměříž

Škola sídlí v Kroměříži ve vlastních prostorách, zřizovatelem je Zlínský kraj. Vzhledem k historickému slučování s jinými školami v roce 2002-2011, s počtem cca 800 studujících žáků patří k největším školám ve Zlínském kraji. V rámci vzdělávacích programů zajišťuje vzdělávání v oborech s výučním listem: pekař, kuchař-číšník, v oboru zakončeném maturitní zkouškou– Hotelnictví a turismus a dalších oborech.

Škola je zapojena do různých projektů EU, jako jsou např. Comenius a Leonardo da Vinci. Tyto projekty umožňují studentům uskutečnit výměnné stáže a spolupracovat s jinými hotelovými školami. Významná je též účast školy v projektu „Kurikulum S“, kde se jako pilotní škola účastnila testování kurikulární reformy ve středních odborných školách. K dalším významným projektům patří projekt VIP kariéra II (projekt operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR). V rámci tohoto projektu působí na škole psycholožka, která spolu se školním metodikem prevence a dalším pedagogem tvoří školní poradenské pracoviště.

Střední školy soukromé:

Střední škola hotelová Zlín, s.r.o.

Tato soukromá škola sídlí v objektu Města Zlína, který je vyhrazen jako školské zařízení. Byla zřízena v roce 1994, zřizovatelem je PhDr. Hana Marková. Generálním partnerem školy je firma Tescoma, s.r.o., mimo tuto firmu škola spolupracuje s dalšími významnými organizacemi ze Zlínského kraje. Škola je členem Sdružení soukromých škol Čech, Moravy a Slezka. Na škole se studuje několik oborů. Obor Hotelnictví a Informační technologie, jako čtyřleté studium zakončené maturitní zkouškou. Obory Podnikání a Gastronomie, tříleté dálkové studium zakončené též maturitní zkouškou. Mimo této

činnosti škola pořádá i akce pro veřejnost, např. kurzy studené kuchyně, kde účastníci získají Rekvalifikační osvědčení „Pracovník ve studené kuchyni“. Škola je zapojena do projektů ESF (Evropského sociálního fondu) v ČR, fondů EU. Jsou jimi Výuka pro 21. století, projekty Leonardo da Vinci-Učitelé v hotelové praxi apod.

Střední škola Kostka s.r.o.

Škola vznikla v roce 1991, od roku 1994 sídlí ve vlastních prostorách. Zřizovateli jsou PaedDr. Karel Kostka a Mgr. Ivana Kostková. V současné době lze na škole studovat gymnázium s humanitním zaměřením (šestileté a čtyřleté), v rámci pedagogický oborů Pedagogické lyceum, Předškolní a mimoškolní pedagogiku. Škola ekonomiky, podnikání a komunikace je realizována v pěti zaměřeních - Žurnalistika a média; Právo a řízení firem; Zahraniční obchod a bankovníctví; Cestovní ruch, turismus, rekreologie; Informační technologie a systémy. Od roku 2008 byla v rámci školy zřízena mateřská škola, která slouží jako praktické pracoviště pedagogického lycea. Studenti zde provozují svoji praxi a náslechy. Školka má dvacet školáčků, pro které je přichystán zajímavý program včetně plavání, lyžování a výuky angličtiny. Díky finanční podpoře ESF škola nabízí celoživotní vzdělávání pro širokou veřejnost v oblasti informační a výpočetní techniky, marketingu, výuky cizích jazyků, rétoriky, psychologie... Mezi nejúspěšnější projekty patřil projekt „Ženy a trh práce“ určený pro ženy po mateřské dovolené.

Data, zobrazující počet studentů a učitelů uvedená v tabulce, jsou získána přímo od jednotlivých ředitelů a zřizovatelů škol. V počtu učitelů jsou započítáni nejen učitelé všeobecně vzdělávacích a odborných předmětů, ale i učitelé odborného výcviku. Např. u Střední školy hotelové a služeb Kroměříž je toto, dle pana ředitele „poměrně vysoké číslo“, ovlivněno zařazením výuky oborů E a C, což jsou tříleté obory a praktická škola, kde se vzdělávají i žáci se speciálními vzdělávacími potřebami.

Tabulka 1 Počet studentů a učitelů jednotlivých škol

Škola	Počet studentů	Počet učitelů
Obchodní akademie Kroměříž	240	24
Střední škola hotelová a služeb Kroměříž	760	108
Střední škola hotelová Zlín, s.r.o.	129	20
Střední škola Kostka, s.r.o.	470	48

Do každé z těchto uvedených škol bylo doručeno 60 dotazníků pro studenty a 20 dotazníků pro učitele. Dle dohody s jednotlivými řediteli či zřizovateli školy byli o vyplnění požádáni studenti z různých tříd (1. - 4. ročníky).

Tabulka 2 Studenti - počet respondentů dle jednotlivých škol a pohlaví

Škola	Celkem	Ženy	Muži
Obchodní akademie Kroměříž	53	33	20
Střední škola hotelová a služeb Kroměříž	54	39	15
Střední škola hotelová Zlín, s.r.o.	59	42	17
Střední škola Kostka, s.r.o.	58	43	15

Tabulka 3 Učitelé - počet respondentů dle jednotlivých škol a pohlaví

Škola	Celkem	Ženy	Muži
Obchodní akademie Kroměříž	20	14	6
Střední škola hotelová a služeb Kroměříž	10	10	0
Střední škola hotelová Zlín, s.r.o.	16	14	2
Střední škola Kostka, s.r.o.	17	10	7

Celkově bylo zpracováno 224 dotazníků od studentů a 63 dotazníků od učitelů.

6.6 Metoda analýzy dat

Profesorka Grecmanová s kolektivem autorů ve své publikaci *Klima školy* (2012, s. 12) uvádí, že je třeba k vyhodnocení údajů přistupovat velmi citlivě. V rámci jednotlivců se mohou data velmi citelně lišit. Některé skutečnosti mohou lépe posoudit studenti, některé učitelé.

Dotazníky vypovídají o hodnocení budovy školy, o jejím vybavení, dále osobách, které se účastní života ve škole, vztazích mezi nimi. Respondenti například hodnotí i kurikulum školy.

Kolektiv autorů pracuje ve výzkumu s těmito pojmy:

Index percepce - vychází z aritmetického průměru odpovědí u všech položek dotazníků každého respondenta a následně je vypočítán jako aritmetický průměr z dotazníků všech respondentů jednotlivých skupin. Dosažená hodnota může být 1-4. Čím je hodnota indexu percepce nižší, tím je klima školy příznivější. Pokud indexy percepce dosáhnou hodnotu 2,2, můžeme hovořit o zhoršeném klimatu a těmto položkám je třeba věnovat zvýšenou pozornost.

Směrodatná odchylka - tento údaj vypovídá o míře shody odpovědí respondentů. Čím je nižší hodnota této odchylky, tím je vyšší shoda v odpovědích u respondentů. Vyšší odchylky indikují velké rozdíly názorů ve skupině dotazovaných (velké názorové rozdíly). Pokud jsou velké rozdíly (větší než 0,2) mezi indexy percepce u jednotlivých skupin respondentů a vyšší (vyšší než 0,9) hodnoty směrových odchylek indexů percepce, ukazují na odlišné vnímání klimatu školy mezi jednotlivými skupinami respondentů.

Modus - je statistická hodnota, která se v daném souboru vyskytuje nejčastěji. Vyskytuje se jako celé číslo. Pracujeme s údajem Modus/procento, kde první číslo znamená nejčastější odpověď respondentů. Druhé číslo za lomítkem znamená procento těchto odpovědí.

V této empirické části je použit aritmetický průměr a z něho vycházející index percepce.

7 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

7.1 Vyhodnocení šetření

V rámci získaných dat můžeme z použitého dotazníku sestavit nejen pohled na celkové klima školy, ale též získat data pro vybrané aspekty klimatu školy zaměřené na výzdobu školy, na vztahy mezi studenty a učiteli a též oblast kulturní-pocitovou.

Tabulka 4 Vybrané aspekty klimatu školy - otázky

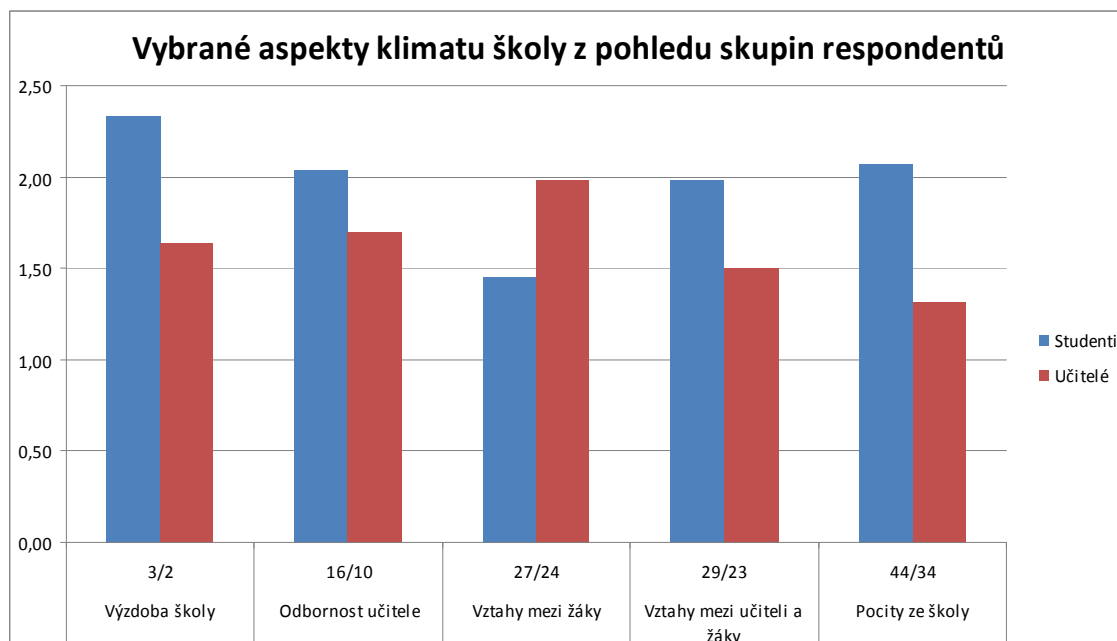
VYBRANÉ ASPEKTY KLIMATU ŠKOLY	
STUDENTI	UČITELÉ
Výzdoba školy	
3) Líbí se mi výzdoba školy.	2) Líbí se mi výzdoba školy.
Odbornost učitele	
16) Všichni učitelé mají přehled o tom, co učí.	10) Slýchávám od žáků, že někteří učitelé nejsou schopni odpovědět na jejich otázky, které se týkají učiva.
Vztahy mezi žáky	
27) Mám strach z některých spolužáků.	24) Žáci se bojí některých spolužáků.
Vztahy mezi žáky a učiteli	
29) Bojím se některých učitelů.	23) Bojím se některých kolegů ve škole.
Pocity ze školy	
44) Jsem rád/ráda, že chodím do této školy.	34) Jsem rád/ráda, že pracuji na této škole.

Tabulka 5 Vybrané aspekty klimatu školy - odpovědi respondentů

Vybrané aspekty klimatu	Číslo otázek	Studenti	Učitelé
Výzdoba školy	3/2	2,33	1,63
Odbornost učitele	16/10	2,04	1,70
Vztahy mezi žáky	27/24	1,46	1,98
Vztahy mezi učiteli a žáky	29/23	1,98	1,50
Pocity ze školy	44/34	2,07	1,32

V této tabulce a následném grafickém znázornění byl použit k vyhodnocení Index percepce. Tento vychází z aritmetického průměru odpovědí na vybrané položky dotazníku. Nabývá hodnoty 1- 4. Čím nižší je index percepce, tím je situace příznivější.

Obrázek 3 Grafické znázornění – vybrané aspekty klimatu školy z pohledu respondentů



Při pohledu na jednotlivé položky z vybraných aspektů klima školy zjistíme, že studenti bez ohledu na to, jestli studují na škole státní či soukromé se staví k výzdobě školy víc skepticky než učitelé. Jistě by stálo za to se v rámci možností zamyslet nad tím,

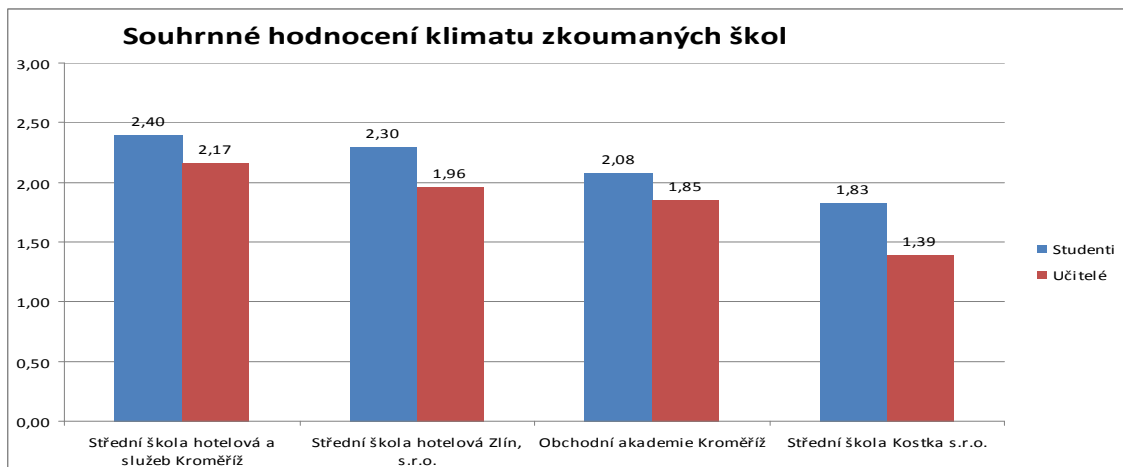
zda lze do výzdoby školy více zapojit studenty, aby se jim prostředí školy líbilo. Tento aspekt dosáhl v tabulce nejvyššího indexu percepce. Pokud je index vyšší než 2,2 je dle autorů dotazníku třeba tomuto problému věnovat zvýšenou pozornost. Druhou položkou je odbornost učitele. Učitelé se domnívají, že jejich odbornost je na dobré úrovni (1,70), názor studentů se mírně liší (2,04). Podobný výsledek dosahuje i položka týkající se vztahů mezi studenty. Tam se studenti shodli na tom, že vztahy mezi nimi jsou na velmi dobré úrovni (1,46), učitelé toto vidí jinak (1,98). Vztahy mezi učiteli a žáky hodnotí učitelé lépe (1,50), pohled studentů je více skeptický (1,98). Poslední položkou dotazníku jsou pocity ze školy. Tato položka ukazuje, s jakými pocity studenti na škole studují a učitelé pracují. Z dosaženého výsledku vyplývá, že učitelé si práce váží, jsou rádi, že na škole pracují (1,32). Studenti tyto pocity vnímají odlišně (2,07). Odpověď na poslední otázku jistě ovlivní respondenty při doporučení školy ke studiu jejich přátelům a známým.

Podíváme se na rozdíly ve vnímání školního klimatu na školách státních a soukromých až do jednotlivých subjektů. Též nahlédneme na rozdílné vnímání ze strany studentů a studentek, učitelů a učitelek.

Tabulka 6 Indexy percepce - souhrnné hodnocení klimatu zkoumaných škol

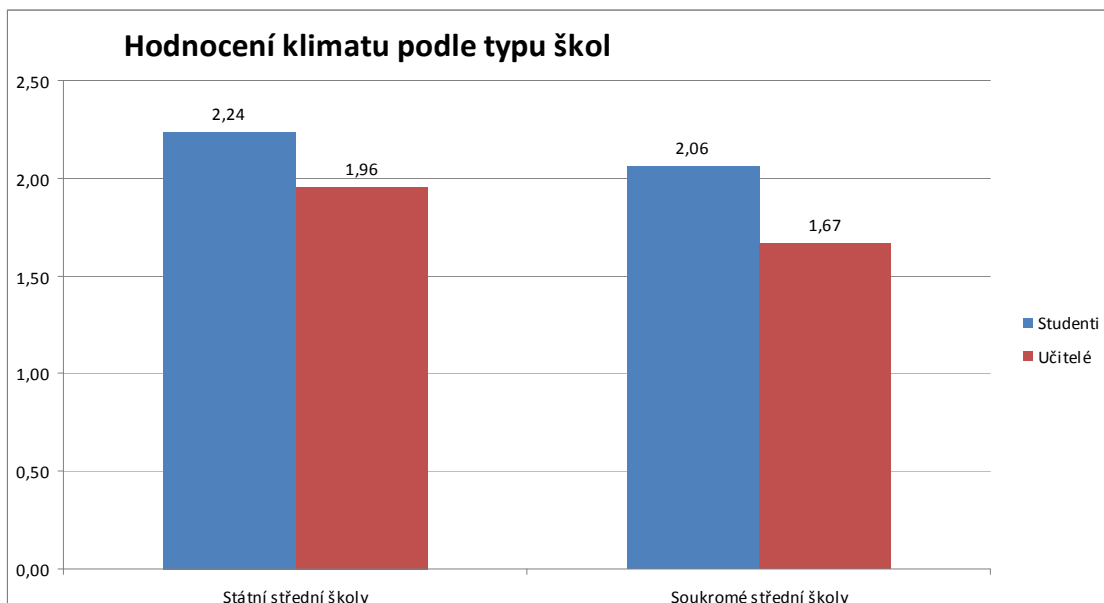
	Studenti	Učitelé
	Index percepce	Index percepce
Celkem	2,15	1,81
Státní střední školy	2,24	1,96
Soukromé střední školy	2,06	1,67
Střední škola hotelová a služeb Kroměříž	2,40	2,17
Obchodní akademie Kroměříž	2,08	1,85
Střední škola Kostka s.r.o.	1,83	1,39
Střední škola hotelová Zlín, s.r.o.	2,30	1,96

Obrázek 4 Grafické znázornění – souhrnné hodnocení klimatu zkoumaných škol



Z této tabulky a grafického vyjádření vyplývá, že učitelé (1,81) hodnotí klima školy pozitivněji než studenti (2,15) a to jak na školách soukromých, tak na školách státních. Nejhoršího výsledku dosáhla Střední škola hotelová a služeb Kroměříž a to jak u studentů, tak učitelů. Nejlepší výsledky má Střední škola Kostka s.r.o. V prvním případě jde o školu státní, ve druhém o školu soukromou. Na druhou stranu Obchodní akademie Kroměříž, což je škola státní dosáhla lepšího výsledku než Střední škola hotelová Zlín, s.r.o., jako škola soukromá.

Obrázek 5 Grafické znázornění – hodnocení klimatu podle typu škol



Jak je vidět na grafickém vyjádření, v součtu tedy dopadlo hodnocení klima školy hůře na školách státních, ale rozdíl je minimální.

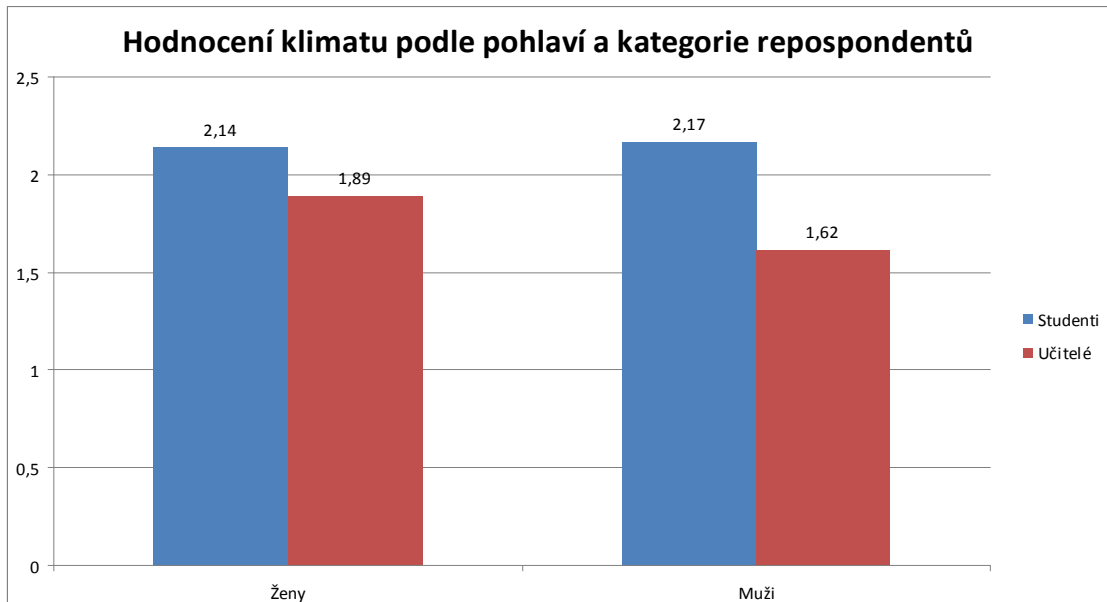
Rozdíl ve vnímání školního klima může být rozdílný u žen (studentek a učitelek) a u mužů (studentů a učitelů).

Tabulka 7 Indexy percepce dle pohlaví

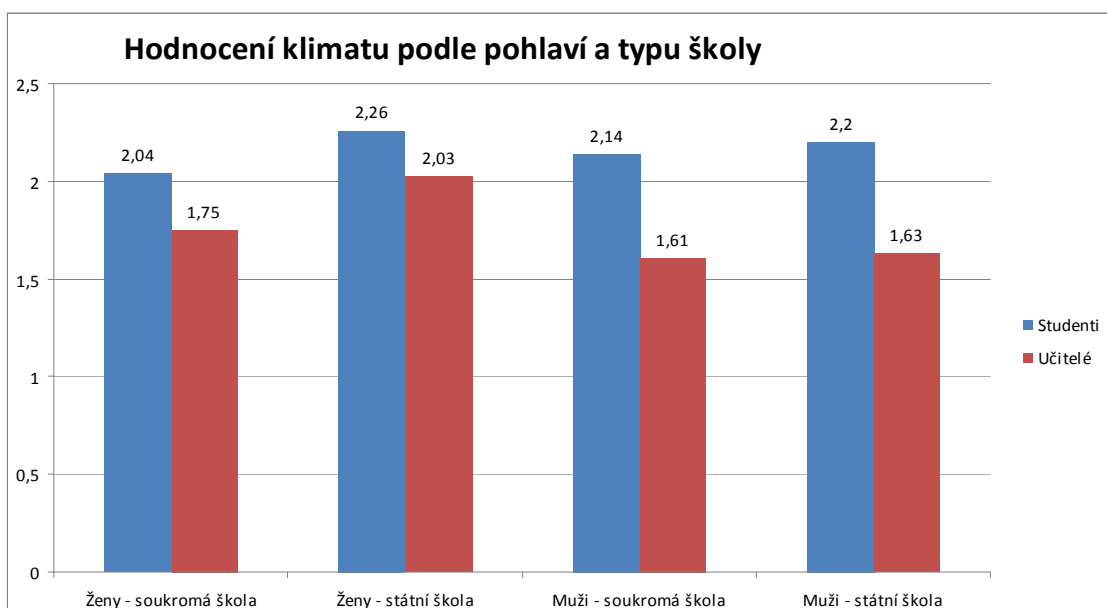
	Studenti	Učitelé
Ženy	2,14	1,89
Ženy - soukromá škola	2,04	1,75
Ženy - státní škola	2,26	2,03
Muži	2,17	1,62
Muži - soukromá škola	2,14	1,61
Muži - státní škola	2,2	1,63

Při bližším pohledu na hodnocení podle pohlaví nejsou patrné žádné zvláštní rozdíly. Nejhůře hodnotí klima studentky na státních školách (2,26) a nejlépe učitelé na školách soukromých (1,61). Učitelé hodnotili klima relativně lépe než kolegyně ženského pohlaví, ale byl jich jen malý vzorek.

Obrázek 6 Grafické znázornění – hodnocení klimatu podle pohlaví a kategorie respondentů

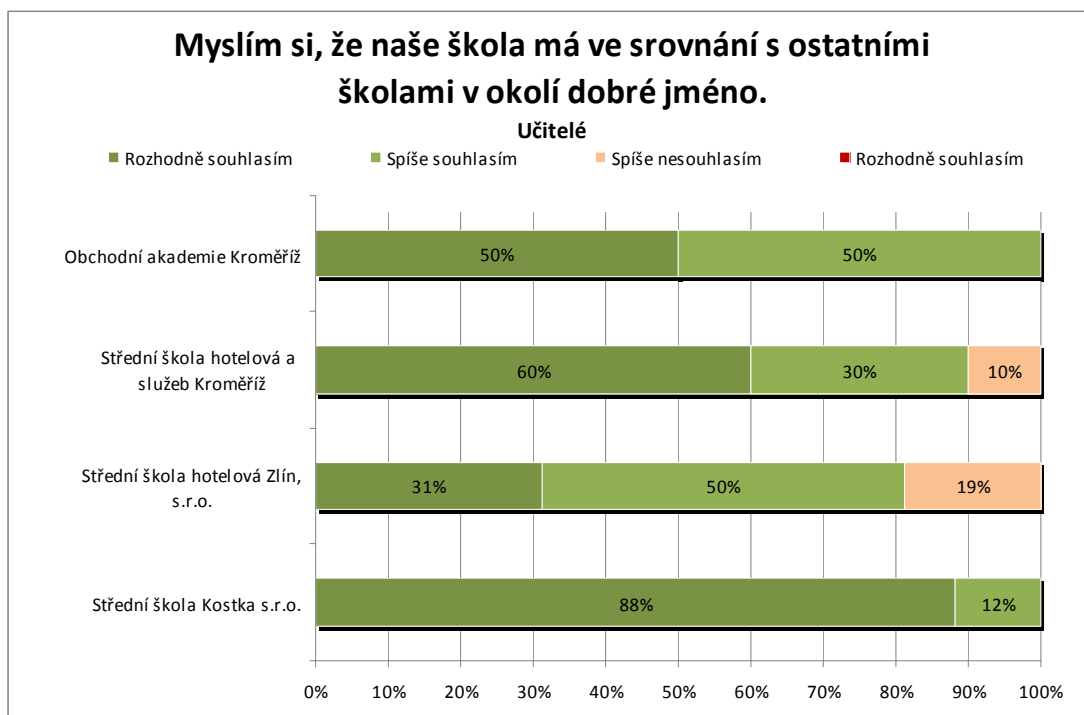


Obrázek 7 Grafické znázornění – hodnocení klimatu podle pohlaví a typu školy



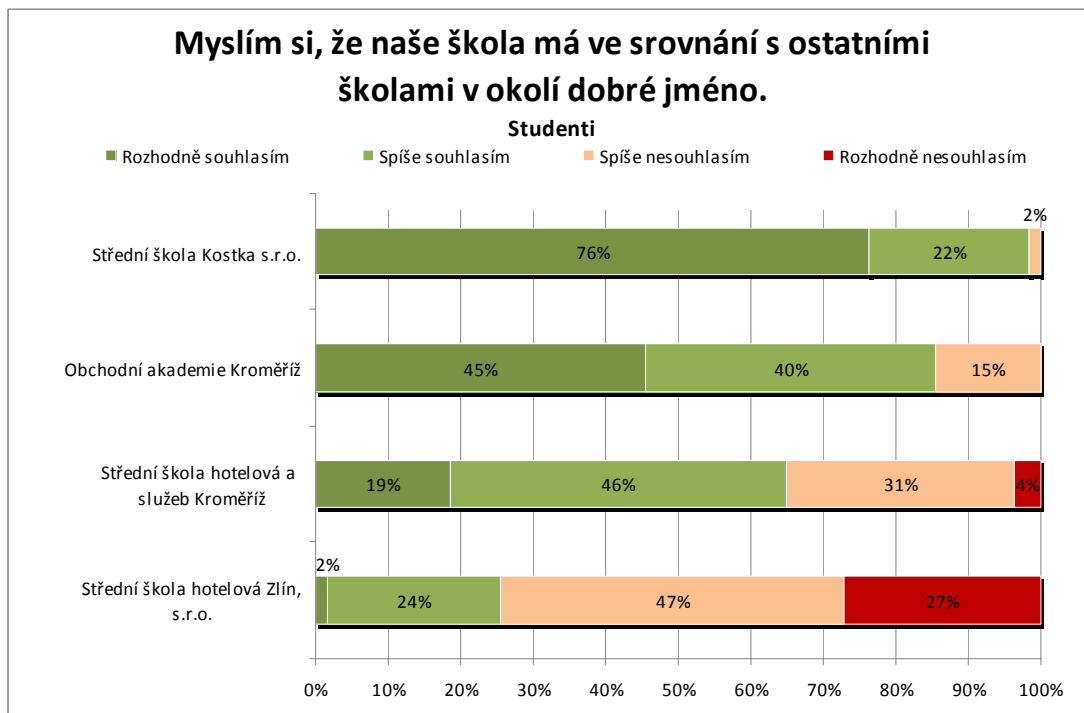
Jak již bylo uvedeno v teoretické části, na výběr budoucí školy mají z velké části vliv rodiče. Ti se spolu s dětmi mohou rozhodovat při volbě školy pro své dítě na základě doporučení od přátel a známých, po návštěvě školy například v rámci Dne otevřených dveří. Jak vnímají studenti a učitelé svoji školu?

Obrázek 8 Grafické znázornění – dobré jméno školy, pohled učitelů



Grafické znázornění ukazuje, že učitelé se ve velké míře domnívají, že jejich škola má dobré jméno. Nejlepšího výsledku dosáhla Střední škola Kostka s.r.o., kde s tímto tvrzením rozhodně souhlasí 88% učitelů a spíše souhlasí 12% učitelů. U této školy spolu s Obchodní akademií Kroměříž nejsou respondenti s nesouhlasným stanoviskem. U Střední školy hotelové a služeb Kroměříž (10%) a Střední školy hotelové Zlín s.r.o. (19%) učitelů s výrokem spíše nesouhlasí.

Obrázek 9 Grafické znázornění – dobré jméno školy, pohled studentů



U studentů je pohled na dobré jméno školy značně rozdílný. Pouze u studentů Střední školy Kostka s.r.o. je ve velké míře totožný s názory učitelů, protože 76% studentů s výrokem rozhodně souhlasí, 22% spíše souhlasí. Na této škole jen 2% respondentů s výrokem nesouhlasí. Naopak, jak z grafického vyjádření vyplývá, u Střední školy hotelové Zlín s.r.o. s výrokem rozhodně a spíše souhlasí pouze 26% respondentů z řad studentů, zbývajících 47% spíše nesouhlasí a alarmujících je 27% studentů, dle kterých škola rozhodně nemá v okolí dobré jméno.

Součástí dotazníku byl prostor pro sdělení respondentů, tzv. volné odpovědi, kde měli možnost uvést své náměty, postřehy či připomínky (uvedeno bez korektur).

Sdělení z řad studentů:

- je nevhodné, že se každého čtvrt roku mění učitelka z předmětu, ze kterého maturujeme (viz Aj);
- příliš vysoké školné;
- myslím si, že není vhodné, aby se každého čtvrt roku měnila učitelka na maturitní předmět (viz AJ);
- bufet je předražený;
- na internetových stránkách školy jsou staré informace;
- komedie;
- malá reklama školy, proto sem nikdo nechce jít;
- z nynější učitelky má plno lidí psych. i zdravot. újmu (paní učitelka z AJ je nesympatická, protivná, nepřiměřená klasifikace studentů);
- časté střídání učitelů vede ke špatné kvalitě ve výuce zvláště v cizích jazycích;
- chtěli bychom více akcí, výletů;
- těžko se hodnotí všichni učitelé, každý má jiný přístup;
- škola nepořádá skoro žádné akce;
- myslím, že by si vedení školy mělo uvědomit, že je to soukromá škola, a proto by měla mít něco navrch od státních škol—to tato škola postrádá, je to škoda, protože by tato škola mohla být více vyhledávaná;
- vadí mi, že na soukromé škole si všechno musíme platit a že nám málo topí a chodí zhasínat do tříd, za co platíme;
- zdá se mi, že akce jsou pro vybrané žáky školy. Ti, kteří nechodí do baru nebo do kroužků nemají s akcemi nic společného a nikdo se jich neptá, jestli se chtějí zapojit;
- plus má, že studenti mají možnost cestovat;

- školu jsem si vybrala z nouze, a kdyby neměla akce, tak je úplně o ničem;
- myslím, že k vyučování jsou počítače důležité a potřebujeme je k výuce, některé už nefungují 2 měsíce, a jak mám v hodinách pracovat;
- nikdy bych u učitelů pomoc s osobními problémy nehledala, nevidím jediný důvod, proč bych se jim měla svěřovat se svým soukromím;
- hodně se mění učitelé v maturitních předmětech a každý čeká jiné výkony a jinak podává učivo;
- na škole nejsou žádné projekty, do kterých bychom se mohli zapojit a akce školy těch taky moc není, spíše žádné;
- ráda bych, abychom šli s panem Č... bobovat;
- vysoké školné, za nic;
- z některých učitelů jde strach při zkoušení, žáci pak zapomínají učivo nervozitou;
- skříňky, zajistit skříňky pro ukládání věcí;
- zvětšit šatny;
- donášení učitelům, pomlouvání;
- zvětšit šatny;
- učitelé by mohli trochu oživit výuku, ať není tak stereotypní a taky víc učit než nám vykládat svoje zážitky ze života, které se netýkají učiva;
- nesouhlasím s některými metodami učení a předměty;
- nesouhlasím s nespravedlností ve škole, co se týče některých trestů apod.;
- nepřiměřené a nespravedlivé tresty;
- ve všech školách by měl být prostor (skříňky), kam by si mohli žáci ukládat svoje věci, nosit každý den 7 kilo na zádech není nejlepší;
- více informací, např. k maturitě by neškodilo;
- nejsem spokojená s p. uč. P....;

- já jako sportovec a fotbalista bych uvítal více sportovních aktivit;
- někteří učitelé opravdu neumí vysvětlit učivo a škola s tím nic nedělá;
- v P1.B. se špatně chytá wifi;
- palec hore, malá přestávka by mohla být delší než 5 minut;
- dávám palec nahoru;
- špatně chytáme wifi v P1.B.;
- P1.B.-nejde wifi!

Sdělení z řad učitelů:

- k otázce č. 18 bych chtěla sdělit, že nedostatečné finanční ohodnocení nevnímám jako nedostatek na straně vedení školy, ale jako nedostatek systému financování školství vůbec.

Uvedená sdělení, v tomto případě zvláště ze strany studentů, jsou pro dané školy velmi důležitá. Ukazují na konkrétní problémy ve škole. Je na vedení školy, zda je může a hlavně chce řešit. Rozdělme je na materiální (nefunguje wifi, nejsou skříňky) a nemateriální, v tomto případě „pocitové“. Jednodušší bude odstranit problémy v našem případě materiální. Problémy pocitové je třeba řešit se všemi zúčastněnými, tzn. i se studenty. Vysvětlit si situaci a společně hledat řešení problémů.

7.2 Verifikace hypotéz

Průzkum je zaměřen na potvrzení (verifikaci) či vyvrácení (falzifikaci) hypotéz :

H1 Učitelé posuzují klima školy pozitivněji než studenti.

V první hypotéze předpokládáme, že učitelé posuzují klima školy pozitivněji než studenti. Z Tabulky 6 Indexy percepce-souhrnné hodnocení klimatu zkoumaných škol a obrázku 4 Grafické znázornění – souhrnné hodnocení klimatu zkoumaných škol vyplývá, že na všech školách, jak státních, tak soukromých, učitelé hodnotí klima pozitivněji než studenti. Hypotézu tedy můžeme potvrdit, verifikovat.

H2 Ženy hodnotí klima školy lépe než muži.

Druhá hypotéza se týkala možného rozdílu v hodnocení klima školy z pohledu mužů a žen z řad studentů i učitelů. Pokud se podíváme na Tabulku 7 Indexy percepce dle pohlaví, Obrázek 6 Grafické znázornění – hodnocení klimatu podle pohlaví a kategorie respondentů a Obrázek 7 Grafické znázornění – hodnocení klimatu podle pohlaví a typu školy, výsledky jsou velice vyrovnané. Výsledky u žen - učitelek jsou horší než u mužů – učitelů. Naopak výsledky u žen - studentek jsou mírně lepší než u mužů - studentů. Rozdíly jsou velmi nepatrné. V tomto případě hypotézu nelze potvrdit.

H3 Učitelé i studenti na soukromých školách se více domnívají, že jejich škola má ve srovnání s ostatními školami v okolí dobré jméno, než studenti a učitelé na školách státních.

Třetí hypotéza byla zaměřena na dobré jméno školy ve srovnání se školami v okolí. Obrázek 8 Grafické znázornění – dobré jméno školy, pohled učitelů a Obrázek 9 Grafické znázornění – dobré jméno školy, pohled studentů dokazují, že hypotézu nelze potvrdit.

Rozdíl mezi některými školami ať už z pohledu studentů, tak učitelů je velmi rozdílný. Zde můžeme říci, že nerozhoduje kritérium, zda se jedná o školu státní, či soukromou a to jak z pohledu učitelů, tak studentů. Z celkového počtu čtyř škol se jedna soukromá škola umístila na prvním a druhá na čtvrtém místě. Hypotéza není potvrzena.

H4 Klima školy je na státních školách méně uspokojivé než na školách soukromých.

Poslední, čtvrtá hypotéza, není též potvrzena. Jak vyplývá z Obrázku 6 Indexy percepce-souhrnné hodnocení klimatu zkoumaných škol, kterým byly zjišťovány rozdíly mezi jednotlivými školami, dosahuje velmi podobné úrovně. Za zamýšlení stojí, stejně jako u třetí hypotézy, rozdíl mezi jednotlivými školami bez ohledu na zřizovatele (státní, soukromé). Jak bylo v úvodu řečeno, pokud tento index dosahuje hodnoty 2,2, je dobré se zamyslet nad jednotlivými položkami dotazníku.

Vzhledem k tomu, že je zde zpracován u některých škol relativně malý vzorek (k celkovému počtu studentů a učitelů), bylo by dobré použít Evaluační nástroj prof. Grecmanové a kolektivu na větším počtu respondentů z řad studentů a učitelů. Dotazníky byly distribuovány v písemné formě přes ředitele či zřizovatele. I to mohlo mít vliv na některé odpovědi respondentů. Dotazníky vyplňované přes internet by zajistily ještě větší anonymitu.

V rámci výzkumu byly zpracovány a vyhodnoceny detailně všechny otázky, tzn. 46 otázek u studentů a 36 otázek u učitelů, včetně směrodatných odchylek a modusu. V případě zájmu budou tato data poskytnuta jednotlivým školám.

ZÁVĚR

Pokud zde shrnu celkovou problematiku této diplomové práce, tak ta je v teoretické části věnována kultuře a jejím specifickým aspektům. Na mysli mám kulturu firemní, která je ojedinělou kulturou firmy, podniku a organizace. Ta je především determinována vnitřními a vnějšími aspekty. Tyto vlivy ji nejsilněji a bezprostředně ovlivňují. Firemní kultura je tvořena určitými prvky, mezi které patří hodnoty, základní přesvědčení, postoje a normy chování v dané organizaci. Tyto prvky jsou uspořádány do určité struktury. Lze také firemní kulturu rozdělit do určitých typů, které jsou specifické podle zaměření organizace. Firemní kultura má i svou sílu a určitý obsah, se kterým se mohou, ale i nemusí jedinci ztotožňovat. Proto je pro organizace důležité, aby se její zaměstnanci s touto kulturou určitou měrou ztotožnili a podávali požadované výkony. Pokud se za pomoci diagnostiky dojde k závěru, že se musí kultura organizace změnit, tak ji lze za pomoci řízeného procesu zkorigovat na požadovanou mez. Jedinec se vždy musí na určitý typ firemní kultury adaptovat. Od kultury organizace vykrytalizoval pojem kultura školy, která je specifickou organizací se svojí kulturou. Kultura školy je chápána mnoha způsoby s ohledem na historii a území. Pokud se zaměříme na naši zemi, tak kultura školy se s dobou měnila a formovala v každé škole jinak. Měnily a rozvíjely se především jednotlivé prvky její kultury. Hlavním cílem školy je především výchova a vzdělávání žáků v její kultuře. Reakcí na kulturu školy je její klima, které je ovlivňováno mnoha faktory. Klima ovlivňují především jednotliví aktéři, kteří mají se školou vztah. Žádoucím stavem je, aby škola vykazovala především pozitivní klima. Ve škole se vyskytuje mnoho aspektů, které mají sociální povahu. Jde o vedení školy, které uplatňuje především základní manažerské funkce. Škola také působí určitým dojmem navenek. To se projevuje v image školy. Důležitým milníkem pro rodiče a děti je volba školy, která je velmi multiaspektovou záležitostí těchto subjektů.

Praktická část si kladla za cíl srovnat klima školy státní a soukromé. S ohledem na cíl práce bylo zvoleno kvantitativní paradigma výzkumu. Tento úhel pohledu využívá statistických zjištění. Jako vzorek výzkumu byly osloveny dvě střední školy státní a dvě soukromé. Jako nástroj výzkumu byl použit dotazník školního klimatu s Likertovou škálou, která měří postoje respondentů. Byli osloveni jak učitelé, tak i žáci. Byly

stanoveny hypotézy, které byly ověřovány za pomoci statistických metod. Analýza dat se interpretovala především za pomoci indexu percepce školního klimatu. Důležitá zjištění byla pro přehlednost dávána do tabulek a grafů. Na základě výsledků šetření byly hypotézy potvrzovány či vyvraceny. Konkrétně bylo zjištěno, že učitelé vnímají školní klima pozitivněji než studenti školy. S ohledem na pohlaví pozitivněji klima hodnotí ženy než muži. Ve vnímání klimatu na soukromých školách a na školách státních nebyl rozdíl. To se promítlo i v tom, že se neprokázal rozdíl mezi uspokojivějším klimatem mezi jednotlivými školami.

Dle mého názoru se podařilo naplnit cíle této diplomové práce jak v části teoretické, tak i praktické.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 787 ISBN 80-247-1407-8
2. ARTLOVÁ, M. *Puberta je, když začínají s rodiče- deník jedné matky*. Praha: Portál, 1994. s. 134 ISBN 80-7178-020-0
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009. s. 798 978-80-7261-169-0
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. s. 339 ISBN 80-85839-09-1
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s. 642 ISBN 80-85839-45-8
6. BODNAR, B. A. B., *A study of the basic cultural assumption of a school*. 1992. [online] Dostupný z <http://library.usask.ca/theses/available/etd-10212004-000520/unrestricted/nq23924.pdf>
7. ČAPEK, R. *Třídní klima a školní klima*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2742-4.
8. ČÁP, J. *Psychologie výchovy a vyučování*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1993, 415s. ISBN 80-7066-534-3
9. DALIN, P., ROLFF, H. G., KLEEKAMP, B. *Changing the school culture*. London: Cassel, 1993. s. 191 ISBN 0-304-32745-X
10. DEAL, T. E, PETERSON, K. D. *Shapping school culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 1999. s. 152 ISBN 0-7879-4342-8
11. EAGLETON, T. *Idea kultury*. Brno: Host, 2001. s. 152 (překlad Balabán, J.) ISBN 80-7294-026-6
12. EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. *Podniková kultura a kvalita pracovního života na základních školách*. Pedagogika, 1999. ročník XLIX. Č. 1 s. 57-68 ISSN 3330-3815
13. GETZELS, W., THELEN, H. A. *The classroom group as unique social system*. In Henry A. B. (ed) *The dynamic of instructional groups. Socialpsychological aspekt*

- of teaching and leasing. The 59 yearbook of national society of the study of education. Part II (52-82). Chicago: University press. 1960*
14. GRECMANOVÁ, H. *Klima školy*. Praha: Hanex, 2008. s. 209 ISBN 978-80-7409-010-3
 15. GRECMANOVÁ, H. DOPITA, M. POLACHOVA VAŠŤATKOVA, J. SKOPALOVA, J. *Klima školy. Soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. s. 27 ISBN 978-80-87063-80-4
 16. HARKABUS, Š. *Kultúra produktívnej školy*. Banská Bystrica: Metodické centrum, 1997. s. 17 ISBN 80-8041-129-8
 17. HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 2007. s. 166 ISBN 978-80-7367-283-6
 18. HOLDTAPPELS, H. G. *Inovationsprozesse in „ Vollen Halbtagschulen“- Entwicklung der Lernenkultur in Schulenmit erweiterterem Zeitrahmen*. In HOLDTAPPELS. H. G. *Beitrage zur Schulentwicklung. Entwicklung von Schulkultur. Ansätze und Wege Schulischer Erneuerung*. Berlin: Hermann Luchterhand Verlag, 1995, s. 186. ISBN 3-472-02467-4
 19. HOSKOVEC, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 462 ISBN 978-80-246-0448-0
 20. HLAĐO, P. *Volba další vzdělávací dráhy žáků základních škol v kontextu rodiny: disertační práce*. Brno: Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, Katedra pedagogiky, 2009. 230 s. Školitel doc. PhDr. Zdeněk Friedmann, CSc.
 21. HLOUŠKOVÁ, L. *Proměna kultury školy v pedagogických diskurzech*. Brno: MSD, 2008, s. 105 ISBN 978-80-210-4813-3
 22. HLOUŠKOVÁ, L. *Proměna školy*. Brno: Masarykova univerzita, FF- Ústav pedagogických věd, 2007. s. 176
 23. HŘEBÍČEK, L. *Profesionální orientace mládeže*. Brno: Univerzita J. E. Purkyně v Brně, 1984.
 24. JAKUBÍKOVÁ, D. *Kultura školy*. Liberec: Technická univerzita. 2001. ISBN 80-7083-441-2

25. JEŽEK, S. *Psychosociální klima školy*. I, II, III. Brno: MSD, 2004. s. 158 ISBN 80-8663-345-4
26. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o, 2000. s. 400 ISBN 80-86131-25-4
27. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
28. LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. 2004. s. 174 ISBN 80-247-0648-2
29. THOMSON, K. *Klíčové citace v sociologii*. Brno: Barrister and Principal, 2004. s. 268 ISBN 80-85947-68-4
30. MURPHY, R. F. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. Praha: nakladatelství SLON, 1998. s. 194 ISBN 80-85850-53-2
31. NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. Praha, Academia 2003. 501 s. Praha, Academia 2003. 501 s. ISBN 80-200-0993-0
32. NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management*. Praha: Grada. 1996. s. 141 ISBN 80-7169-260-30
33. PETLÁK, E. *Klima školy a klima třídy*. Bratislava: IRIS, 2006. s. 115 ISBN 80-89018-97-1
34. PETTY, G. *Moderní vyučování*. 1. Vydání. Praha: Portál, 1996. s. 380 ISBN 80-7180-070-7
35. PFAIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Archon, 1993. s. 129 ISBN 80-7169-018-X
36. POL, L a kol. *Kultura školy- příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Brno. Masarykova univerzita. 2006. ISBN 80-210-3746-6
37. PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého 2009. s. 207 80-244-1415-5
38. PROSSER, J. (ed.) *School culture*. London: Paul Chapman Publishing – SAGE, 1999. 192 s. ISBN 1-85396-433-6.
39. PRŮCHA, J. *Přehled pedagogiky*. Praha: Portál. 2006. ISBN 80-7178-944-5
40. PRŮCHA a kol. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2009. s. 396 ISBN 978-80-7367-647-6

41. PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. 1. Vydání. Praha: Portál. 1997. s. 492 ISBN 80-7178-170-3
42. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5
43. SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA. 1996. 384 s. ISBN 80-9022-008-8
44. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. s. 88 ISBN 80-7357-046-7
45. REJZEK, J. *Český etymologický slovník*. Voznice: Leda, 2001. s. 321 ISBN 80-85927-85-3
46. TAXOVÁ, J. *Pedagogicko- psychologické zvláštnosti dospívání*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. 1987
47. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 172 ISBN 978-80-247-6297-5
48. TRHLÍKOVÁ, J., ELIÁŠOVÁ. *Volba střední školy a kariérové poradenství*. In WALTEROVÁ, E. GREGER, D. A KOL. *Přechod žáků ze základní na střední školu: pohledy z výzkumů*. Brno: Paido, 2009 ISBN 978-80-7315-179-9
49. VÁGNEROVÁ, M. *Kognitivní a sociální psychologie žáka základní školy*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2001, 304 s. ISBN 80-24601-81-8
50. VERNOOIJ, M. A. *Schulkultur aus Sicht der Sonderschule*. In SEIBERT, N. *Anspruch Schulkultur. Interdisziplinäre Darstellung eine neuzaitlichen schulpedagogischen Bergiffs*. Bad Hailbrunn: Verlag Julius Klinkhard, 1997. s. 65 ISBN 3-7815-0887-0
51. WALTEROVÁ, E. a kol. *Úloha školy v rozvoji vzdělanosti*. 1. A 2. Díl. Brno: Paido, 2004. s. 295 a 502. ISBN80-7315-083-2
52. WALTEROVÁ, E. GREGER, D. A KOL. *Přechod žáků ze základní na střední školu: pohledy z výzkumů*. Brno: Paido, 2009 ISBN 978-80-7315-179-9
53. WEBER, J A KOL *Management :základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

54. WILSON, B. L., CORBETT, H. D., WEBB, J. *School climate and culture*. In HUSÉN, T. T., POSLETHWAITE, N. (eds.) *The international encyclopedia of education*. Oxford: Elsevier Science Ltd., 1994. s. 5211. ISBN 0-08-041046-4

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Struktura firemní kultury

Obrázek 2 Faktory image školy

Obrázek 3 Grafické znázornění – vybrané aspekty klimatu školy z pohledu respondentů

Obrázek 4 Grafické znázornění – souhrnné hodnocení klimatu zkoumaných škol

Obrázek 5 Grafické znázornění – hodnocení klimatu podle typu škol

Obrázek 6 Grafické znázornění – hodnocení klimatu podle pohlaví a kategorie respondentů

Obrázek 7 Grafické znázornění – hodnocení klimatu podle pohlaví a typu školy

Obrázek 8 Grafické znázornění – dobré jméno školy, pohled učitelů

Obrázek 9 Grafické znázornění – dobré jméno školy, pohled studentů

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Počet studentů a učitelů jednotlivých škol

Tabulka 2 Studenti - počet respondentů dle jednotlivých škol a pohlaví

Tabulka 3 Učitelé - počet respondentů dle jednotlivých škol a pohlaví

Tabulka 4 Vybrané aspekty klimatu školy - otázky

Tabulka 5 Vybrané aspekty klimatu školy - odpovědi respondentů

Tabulka 6 Indexy percepce - souhrnné hodnocení klimatu zkoumaných škol

Tabulka 7 Indexy percepce dle pohlaví

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Vnější vlivy firemní kultury

Příloha 2 Vnitřní vlivy firemní kultury

Příloha 3 Změna firemní kultury.

Příloha 4 Styly vedení.

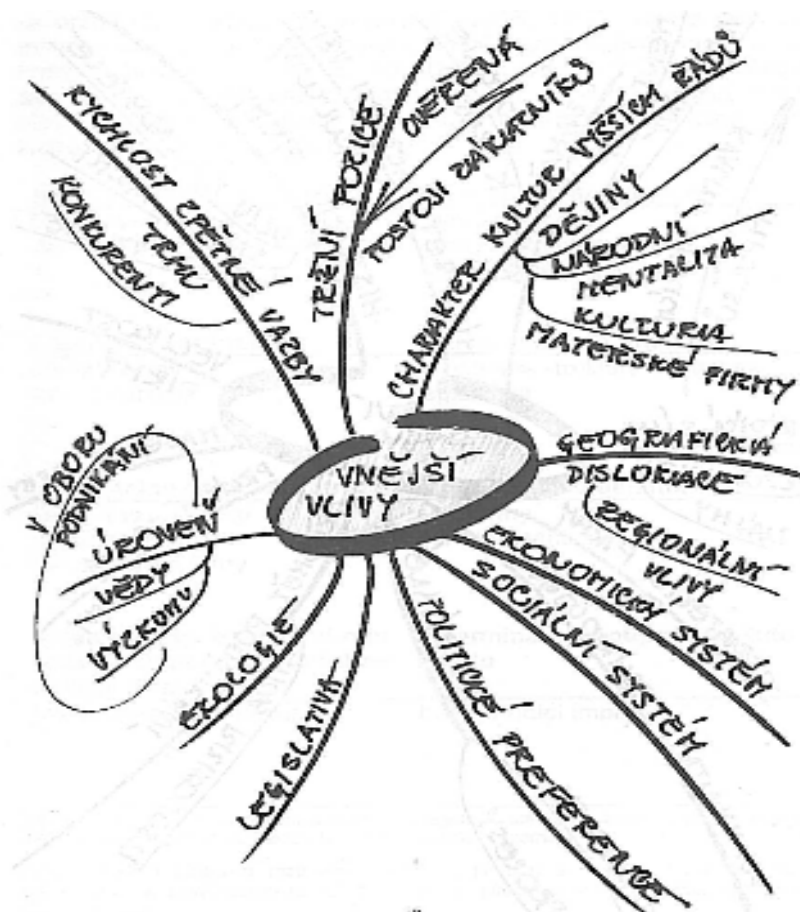
Příloha 5 ISCED

Příloha 6 Dotazník pro studenty

Příloha 7 Dotazník pro učitele

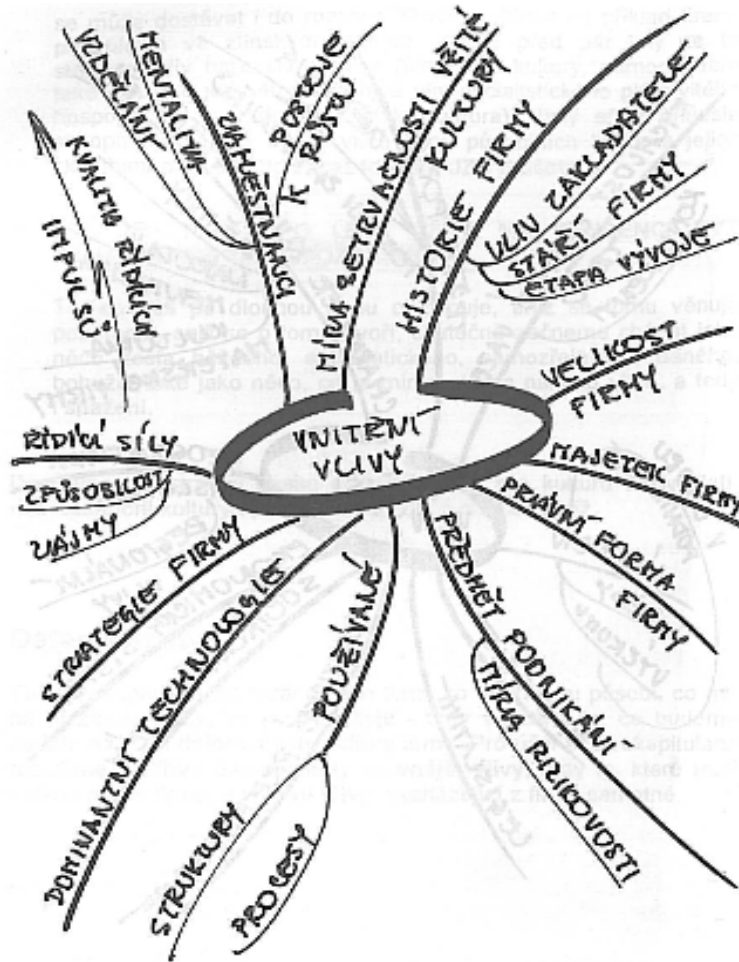
PŘÍLOHY

Příloha 1 Vnější vlivy firemní kultury



Zdroj: PFAIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Archon, 1993. s. 27 ISBN 80-7169-018-X

Příloha 2 Vnitřní vlivy firemní kultury



Zdroj: PFAIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Archon, 1993. s. 29 ISBN 80-7169-018-X

Příloha 3 Změna firemní kultury.



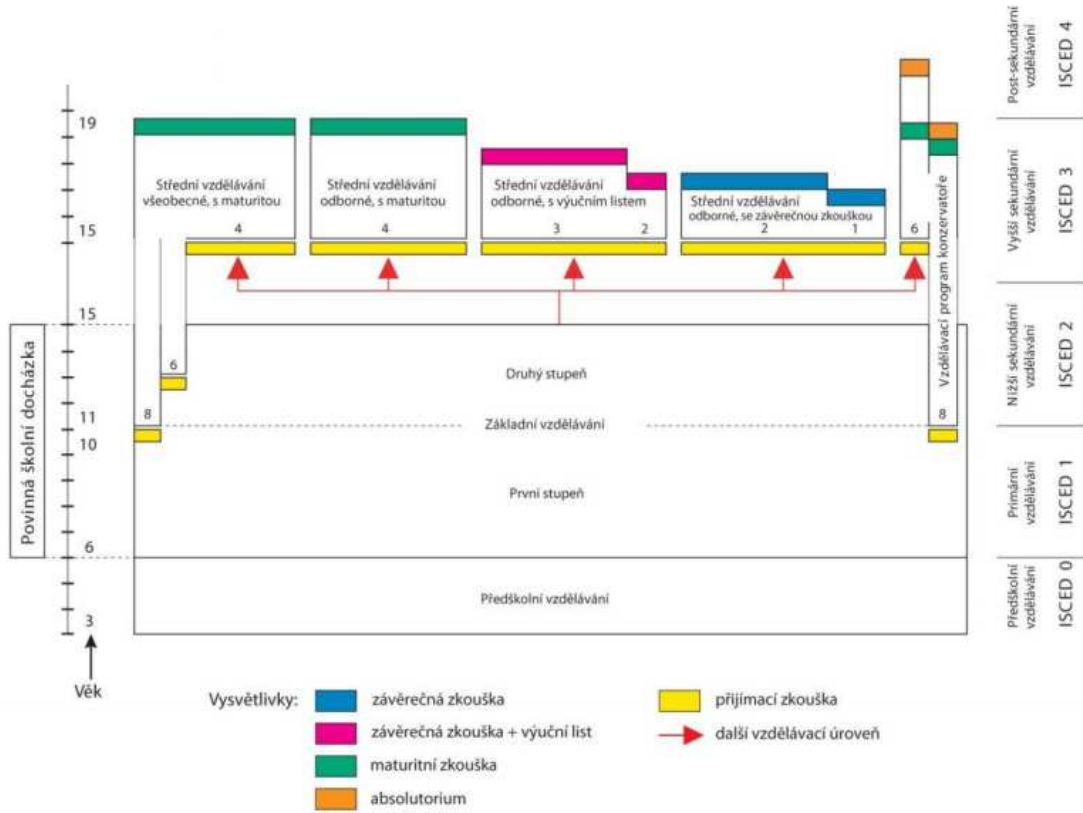
Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

Příloha 4 Styly vedení

<i>Styl vedení</i>	<i>Situace, ve které je nejefektivnější</i>
direktivní	pracovníci s vnějším místem kontroly nebo s nízkou pracovní schopností, práce na nejasných úkolech
podporující	práce na stresujících, frustrujících nebo nepříjemných úkolech
participativní	pracovníci s vnitřním místem kontroly, pracovníci zaujatí nejasným úkolem
orientovaný na výkon	práce na nejasných a neopakovaných úkolech

Zdroj: GRECMANOVÁ, H. *Klima školy*. Praha: Hanex, 2008. s. 209 ISBN 978-80-7409-010-3

Příloha 5 ISCED



Zdroj: HLAĎO, P. *Volba další vzdělávací dráhy žáků základních škol v kontextu rodiny*: disertační práce. Brno: Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, Katedra pedagogiky, 2009. 230 s. Školitel doc. PhDr. Zdeněk Friedmann, CSc.

Příloha 6 Dotazník pro studenty

Klima školy

Dotazník pro studenty

Vážení studenti,

vaše škola je prostředí, které velmi dobře znáte. Tento dotazník má zjistit, jak se cítíte ve škole, kterou navštěvujete. Dotazování je anonymní. Dotazník bude použit jako součást diplomové práce na téma „Komparace sociálních aspektů firemní kultury v podmínkách středních škol“.

Prosím, zakřížkujte příslušné políčko a odpovězte na všechny otázky. Vyplnění dotazníku trvá přibližně 20 minut.

Jsem: student studentka

Tvrzení	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1 Budova školy je v dobrém stavu.	1	2	3	4
2 V prostorách školy se špatně orientuji.	4	3	2	1
3 Líbí se mi výzdoba školy.	1	2	3	4
4 Okolí školy se mi zdá upravené.	1	2	3	4
5 Ve škole je vždy uklizeno.	1	2	3	4
6 Nevyhovuje mi prostor k ukládání vlastních věcí ve škole.	4	3	2	1
7 Stav hygienických zařízení (WC, sprchy, umývárny...) je vyhovující.	1	2	3	4
8 Jsem spokojen s nábytkem naší školy (lavicemi, židlemi...).	1	2	3	4
9 Ve škole využívám při vyučování mnoho pomůcek (např. počítače...).	1	2	3	4

Tvzení		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
10	Všichni učitelé mají pochopení pro moje problémy.	1	2	3	4
11	Myslím si, že učitelé nadržují některým spolužákům.	4	3	2	1
12	Učitelé dodržují vše, co nám slíbí.	1	2	3	4
13	Někteří učitelé pro nás připravují školní projekty.	1	2	3	4
14	Učitelé mi špatně vysvětlují učivo.	4	3	2	1
15	Všichni učitelé vyžadují, abychom v hodině spolupracovali.	1	2	3	4
16	Všichni učitelé mají přehled o tom, co učí.	1	2	3	4
17	Při vyučování se vždy nudím.	4	3	2	1
18	Zapojuji se do různých akcí školy.	1	2	3	4
19	Jsem pyšný na své školní úspěchy.	1	2	3	4
20	Rodiče se často ptají na mé výsledky ve škole.	1	2	3	4
21	Rodiče nechodí na třídní schůzky.	4	3	2	1
22	Rodiče si neváží učitelů naší školy.	4	3	2	1
23	Ve škole mám spolužáka, kterému se můžu s čímkoliv svěřit.	1	2	3	4
24	Na všechny spolužáky se můžu spolehnout.	1	2	3	4
25	Se spolužáky se navzájem uznáváme.	1	2	3	4
26	Před spolužáky můžu přiznat každou svoji chybu.	1	2	3	4
27	Mám strach z některých spolužáků.	4	3	2	1
28	Myslím si, že nás učitelé respektují.	1	2	3	4
29	Bojím se některých učitelů.	4	3	2	1

Tvrzení	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	
30	Když potřebuji, tak mi spolužáci poradí.	1	2	3	4
31	Učitelé mi pomáhají při řešení problémů ve škole.	1	2	3	4
32	U učitelů můžu hledat pomoc při řešení problémů spojených s učením.	1	2	3	4
33	U učitelů můžu hledat pomoc při řešení osobních problémů.	1	2	3	4
34	V hodinách se hodně naučím.	1	2	3	4
35	Ve škole se snažím podávat co nejlepší výkony.	1	2	3	4
36	Učitelé oceňují jen mé znalosti, ale ne moji snahu.	4	3	2	1
37	Učitelé učí jednotvárně.	4	3	2	1
38	Ve vyučování se můžu zapojit do diskuze.	1	2	3	4
39	Myslím si, že nás učitelé vedou k samostatnosti.	1	2	3	4
40	Ve škole mám možnost ukázat, co umím.	1	2	3	4
41	Ve škole mám možnost objevovat nové informace.	1	2	3	4
42	Za nedodržování školního řádu jsou žáci přiměřeně trestáni.	1	2	3	4
43	Všichni učitelé nám říkají, co od nás očekávají.	1	2	3	4
44	Jsem rád/ráda, že chodím do této školy.	1	2	3	4
45	Myslím si, že akce školy jsou důležitou součástí jejího života.	1	2	3	4
46	Myslím si, že naše škola má ve srovnání s ostatními školami v okolí dobré jméno.	1	2	3	4

Chceš-li něco dodat, tady je prostor :

.....

.....

.....

.....

.....

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha 7 Dotazník pro učitele

Klima školy

Dotazník pro učitele

Vážení učitelé,

škola je prostředí, které jste znali jako studenti a dnes jako učitelé. Tento dotazník má zjistit případné nedostatky a přispět ke zlepšení života ve škole.

Dotazování je anonymní. Dotazník bude použit jako součást diplomové práce na téma „Komparace sociálních aspektů firemní kultury v podmínkách středních škol“.

Prosím, zakřížkujte příslušné políčko a odpovězte na všechny otázky.

Vyplnění dotazníku trvá přibližně 15 minut.

Jsem:	<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> žena		
Pracuji na této škole:	<input type="checkbox"/> 0-10 let	<input type="checkbox"/> 11-18 let	<input type="checkbox"/> 19-26 let	<input type="checkbox"/> 27 a více let

Tvrzení	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1 Budova školy se mi líbí.	1	2	3	4
2 Líbí se mi výzdoba školy.	1	2	3	4
3 Vyhovuje mi moje pracovní zázemí ve škole (stůl, židle...)	1	2	3	4
4 Ve škole je nedostatek specializovaných učeben.	4	3	2	1
5 Ve škole je vždy uklizeno.	1	2	3	4
6 Stav hygienických zařízení (WC, umývárny...) je vyhovující.	1	2	3	4
7 Mám k dispozici dostatek pomůcek pro vyučování.	1	2	3	4
8 V učebnách, v nichž učím, jsem spokojen s didaktickou technikou.	1	2	3	4
9 Škola disponuje řadou dostupných inform. zdrojů pro výuku (knihy, časopisy...).	1	2	3	4

Tvrzení	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	
10	Slychávám od žáků, že někteří učitelé nejsou schopni odpovědět na jejich otázky, které se týkají učiva.	4	3	2	1
11	Nedaří se mi k žákům přistupovat individuálně.	4	3	2	1
12	K problémům žáků se snažím přistupovat s porozuměním.	1	2	3	4
13	Myslím si, že řada mých kolegů chce ze školy odejít.	4	3	2	1
14	Mezi učiteli nejsou velké konflikty.	1	2	3	4
15	Rodiče mne často kontaktují, aby se zeptali na školní výsledky svých dětí.	1	2	3	4
16	Mnoho rodičů mě uráží.	4	3	2	1
17	Komunikace mezi vedením školy a učiteli je bezproblémová.	1	2	3	4
18	Myslím si, že moje práce ve škole je dostatečně finančně ohodnocena.	1	2	3	4
19	Vedení školy mě již několikrát zklamalo svým postojem k záležitostem týkajících se učitelů.	4	3	2	1
20	Žáci naší školy si nejsou ochotni vzájemně pomáhat.	4	3	2	1
21	Na většinu svých žáků se mohu spolehnout.	1	2	3	4
22	Mezi kolegy mám několik velmi dobrých přátel.	1	2	3	4
23	Bojím se některých kolegů ve škole.	4	3	2	1
24	Žáci se bojí některých spolužáků.	4	3	2	1
25	Jsem spokojený s tím, co se žáci v mých hodinách naučí.	1	2	3	4
26	Oceňuji snahu svých žáků podávat ve škole co nejlepší výkony.	1	2	3	4
27	V naší škole mohu plně uplatnit svůj potenciál nad rámec výuky.	4	3	2	1
28	V naší škole se nic zajímavého neděje.	4	3	2	1
29	Vedení školy podporuje, když učitelé uplatňují ve výuce různé inovace.	1	2	3	4

Tvzení		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
30	Znám plány školy do budoucna.	1	2	3	4
31	Všichni žáci dodržují pravidla ve škole.	1	2	3	4
32	Někteří učitelé pravidla nedodržují.	4	3	2	1
33	Za nedodržování pravidel jsou žáci přiměřeně potrestáni.	1	2	3	4
34	Jsem rád/ráda, že pracuji na této škole.	1	2	3	4
35	Líbí se mi znak, logo školy.	1	2	3	4
36	Myslím si, že naše škola má ve srovnání s ostatními školami v okolí dobré jméno.	1	2	3	4

Chcete-li něco sdělit k tématu dotazníku, zde je prostor:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Děkuji za vyplnění dotazníku.