

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ  
ANTROPOLOGIE

KULTURA ŠKOLY Z POHLEDU PŘEDSTAVITELŮ  
VZDĚLÁVACÍ POLITIKY

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Řízení vzdělávacích institucí

**Autor:** Martin ANDRÁŠI

**Vedoucí práce:** Mgr. Jaroslav ŠOTOLA, Ph.D.

Olomouc 2024

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „*Kultura školy z pohledu představitelů vzdělávací politiky*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci, dne .....

Podpis .....

## Poděkování

Děkuji Mgr. Jaroslavu Šotolovi, Ph.D., za odborné vedení bakalářské diplomové práce a poskytování cenných rad.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Martin ANDRÁŠI
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Studijní program:</b>	<i>Řízení vzdělávacích institucí</i>
<b>Studijní program obhajoby práce:</b>	<i>Řízení vzdělávacích institucí</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Jaroslav ŠOTOLA, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2024

<b>Název práce:</b>	<i>Kultura školy z pohledu představitelů vzdělávací politiky</i>
<b>Anotace práce:</b>	Tato bakalářská práce se zaměřuje na význam kultury školy v rámci základních škol z pohledu klíčových aktérů vzdělávací politiky, především ředitelů škol, zástupců školských rad a zřizovatelů. Práce odhaluje, jak společné úsilí a vize těchto aktérů formují školní prostředí, zdůrazňuje roli silného vedení a komunikace ve vytváření pozitivního klimatu ve školách jako projevu pozitivní kultury školy. Zjištění ukazují, že úspěch v budování efektivní školní kultury vyžaduje synergii mezi všemi zúčastněnými stranami a podporu vzdělávací politiky, což se často neděje. Práce přináší cenné vhledy do dopadů vzdělávací politiky a podtrhuje důležitost rozvoje kvalitní kultury školy pro formování budoucích generací.
<b>Klíčová slova:</b>	Kultura školy, vzdělávací politika, management školy, řízení školy, klima školy
<b>Title of Thesis:</b>	<i>School culture from the perspective of educational policy representatives.</i>

<b>Annotation:</b>	This bachelor thesis focuses on the importance of school culture within primary schools from the perspective of key actors in education policy, mainly school principals, school board representatives and founders. The thesis reveals how the collective efforts and visions of these actors shape the school environment, emphasizing the role of strong leadership and communication in creating a positive school climate as a manifestation of a positive school culture. The findings show that success in building an effective school culture requires synergy among all stakeholders and support from education policy, which is often not the case. The paper provides valuable insights into the impact of education policy and highlights the importance of developing a quality school culture for shaping future generations.
<b>Keywords:</b>	School culture, educational policy, school management, school management, school climate
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	---
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	30
<b>Rozsah práce:</b>	41 s. (75566 znaků s mezerami)

## OBSAH

ÚVOD	8
<b>1. TEORETICKÝ RÁMEC</b>	<b>9</b>
1.1 Kultura školy: definice a význam	9
1.2 Vzdělávací politika: role představitelů	12
1.2.1 Ředitel základní školy	13
1.2.2 Zřizovatel základní školy	15
1.2.3 Školská rada	17
1.3 Vztah mezi kulturou školy a vzdělávací politikou	18
<b>2. METODOLOGIE</b>	<b>21</b>
2.1 Plánování výzkumu	21
2.2 Cíl výzkumu	22
2.3 Výběr vzorku základních škol a představitelů vzdělávací politiky	23
2.4 Výzkumný nástroj: analýza dokumentů a osobní rozhovory	24
<b>3. ANALÝZA DAT</b>	<b>25</b>
3.1 Výsledky analýzy dokumentů	25
3.3 Vyhodnocení dat z osobních rozhovorů	27
3.2 Kategorizace faktorů a témat	28
<b>4. INTERPRETACE VÝSLEDKŮ</b>	<b>29</b>
4.1 Vnímání a charakteristika kultury školy představiteli vzdělávací politiky	29
4.2 Přístup představitelů vzdělávací politiky k otázce vztahu mezi školní kulturou a vzdělávacími procesy, personální politikou a školním klimatem	32

4.3 Možnosti ovlivnění a formování kultury školy jednotlivými představiteli vzdělávací politiky	35
<b>5. SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ A DISKUSE</b>	<b>38</b>
5.1 Výsledky kvalitativního výzkumu	38
5.2 Diskuse	42
ZÁVĚR	44
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	45
PŘEHLED LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ	45

## ÚVOD

Víte, jaké to je, když vaše propojení s určitou značkou nebo organizací je tak hluboké, že její úspěchy považujete částečně za své? Když pociťujete hrdost a uspokojení, jelikož jste ceněnými zákazníky, kteří mají jistotu, že vše bylo pro vás provedeno s nejvyšší profesionalitou? Možná byste nedokázali přesně pojmenovat, proč se cítíte tak dobře, ale vězte, že za tímto pozitivním pocitem stojí významné úsilí všech zúčastněných. Je to síť vzájemných vztahů, hodnot a přesvědčení, která se manifestuje ve vašem pocitu spokojenosti a vnímání dobrého jména dané organizace. Jádrem tohoto fenoménu je kultura organizace, která ovlivňuje všechny, kdo se s ní setkávají.

V této práci se vydáváme na průzkum specifického světa – světa školní kultury. Budeme zjišťovat, jak ji vnímají klíčoví hráči vzdělávací politiky velkých škol, umístěných v krajských městech. Základní školy jsou místy, kde se střetávají různé vlivy a aktéři. Od ředitelů, zástupců školských rad, politiků, pedagogů přes rodiče až po samotné žáky, kteří jsou zároveň i „zákazníky“ školního prostředí. Zaměříme se na to, jak představitelé vzdělávací politiky definují kulturu školy, jaké mají o kultuře školy povědomí, jaké mají možnosti i povinnosti ve vztahu k ní. Především nás bude zajímat, jak tito představitelé ovlivňují vytváření prostředí, ve kterém se budoucí generace učí nejen učivo a získávají základní dovednosti a kompetence, ale učí se i stanovovat si klíčové sociální a morální hodnoty. Nejsou tyto velké základní školy pouze „výrobními linkami“ na vzdělání?

Prvotním významem a posláním veřejné instituce, kterou je základní škola, je vychovat odpovědné a plnohodnotné občany tohoto státu. Škola jim má předávat informace, tedy učit je, aby získali ty klíčové základní kompetence, které budou pro svůj život potřebovat. Za tím je však skryto, něco, co vnímají



svým podvědomím, a to je právě kultura školy. Ten neviditelný pilíř, který vše podporuje a podepírá, a který je v konečném důsledku velice důležitý pro výchovu a utváření budoucích postojů, hodnot a vnímání světa. Skrze pohledy představitelů vzdělávací politiky se pokusíme odhalit, jak se tato neuchopitelná, ale zásadní složka školního života formuje a jaké výzvy přináší její utváření.

## 1. TEORETICKÝ RÁMEC

### 1.1 Kultura školy: definice a význam

Kultura školy je zásadním prvkem v rámci vzdělávacího prostředí, který má hluboký a všestranný vliv na vývoj studentů, pedagogů a vztahů všech členů školního společenství. I když to může na první pohled působit abstraktně, koncept kultury školy má zásadní význam při utváření jedinečné identity a atmosféry každé školy. Kultura školy vytváří rámec pro všechny aspekty školního života, zahrnující učení a mezilidské vztahy. Tato kultura je formována historií školy, jejím kontextem a lidmi, kteří se na ní podílejí (Stoll, 2000).

Kultura školy je bezesporu komplexní a interdisciplinární pojem, což dokazuje Pol a kol. (2002), který pojem kultury školy ve své studii popisuje a hledá jeho definici. Pojem kultura školy můžeme dle Pola a kol. (2002) rozšířit o pohledy a inspirace z různých oborů od managementu až po sociologii. Začneme oblastí managementu. Zde je možné zkoumat praktičnost s důrazem na jednotlivé styly a aspekty řízení a dynamiky organizace. Antropologický pohled na kulturu školy spočívá ve zkoumání člověka nejen jako biologické entity, ale též jako tvůrce a produktu kultury. Toto antropologické pojetí přebírá

definici kultury z kulturní antropologie, která rozumí kultuře školy jako systému artefaktů, sociokulturních regulativů a idejí sdílených a předávaných členy určité společnosti. Ze sociologického pohledu na kulturu školy vychází analýza sociálních jevů, které jsou rozloženy na jednotlivé prvky, a to představuje zkoumání vztahů mezi těmito prvky, vnímaných jako funkční celek. Integrativní pohled na kulturu školy zdůrazňuje potřebu spojovat a překonávat terminologické nejasnosti, využívá inspirace z různých disciplín a nabízející celistvý pohled na problematiku škol. Kultura školy z integrativního pohledu využívá synergii různých disciplín a hledá komplexní přístup k problematice školství, přičemž klade důraz na propojení a sjednocení různých podnětů a vědních disciplín. Jádrem pojmu kultura školy se dle Pola a kol. (2002) nachází v hodnotách a normách. Kultura školy se vždy týká všech lidí, kteří jsou se školou v souvisejícím vztahu (Pol a kol., 2002). „Kulturu organizace lze obecně chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální i nemateriální povahy“ (Lukášová, 2010, s. 19). Tento soubor charakteristických prvků určuje, jaké vzory chování a interakce jsou v rámci školního společenství považovány za přijatelné a podporované. Jedná se o soubor hodnot, které utvářejí kolektivní vědomí a vytvářejí sounáležitost mezi žáky, pedagogy, ostatními pracovníky školy a také rodiči.

Nyní si představíme několik konkrétních příkladů, které ilustrují, proč má kultura školy zásadní význam v různých aspektech a oblastech života školy. Kultura školy hraje klíčovou roli při formování hodnot a charakteru žáků. Důležité je si uvědomit, že kultura má vždy vliv. Buď pozitivně podporující školní atmosféru, nebo negativně a pak působí jako brzda, která může zpomalit dynamiku školy (Moree, 2013). Pozitivní kultura podporuje hodnoty jako jsou respekt, spolupráce, tolerance a odpovědnost, a tím pomáhá formovat občany,

kteří jsou schopni aktivně a pozitivně přispívat do společnosti (Moree, 2013). Pozitivní kultura školy zajišťuje, že členové školního společenství sdílejí společné cíle a hodnoty. To vytváří jednotnou identitu a posiluje pocit sounáležitosti. Pozitivní kultura školy pak prostřednictvím inspirativního učebního prostředí motivuje žáky k objevování a rozvoji svých schopností. Žáci, kteří se cítí součástí podpůrného a povzbuzujícího prostředí, mají tendenci dosahovat lepších výsledků. Dále kultura školy ovlivňuje, jakým způsobem žáci a pedagogové komunikují a interagují. Tím, že pozitivní kultura školy povzbuzuje otevřenou komunikaci, důvěru a respekt, zajišťuje prostředí, kde se každý v ideálním světě bude cítit akceptován a slyšen. A v neposlední řadě kultura školy může připravit studenty na náročné výzvy v budoucnosti tím, že podporuje kritické myšlení, adaptabilitu a kreativitu (Wilson Heenan, 2023).

Kultura ovšem může významně škodit a působit negativně. Kultura totiž může být také toxická. Jedná se o pravý opak pozitivní kultury, tedy projevující se absencí vize, destruktivními příběhy, negativním zaměřením a pocitu neúspěchu, což ovlivňuje interakce, poselství a celkový dojem nedostatku propojení mezi lidmi, s výrazným negativním dopadem na vztahy, profesionalitu jednotlivců a celkovou výkonnost skupiny (Moree, 2013).

Schopnost formovat kulturu školy je klíčovým aspektem řízení školy, což zahrnuje přizpůsobení kultury a organizační struktury tak, aby byly v souladu s vizí a cíli školy – organizace (Johnson a kol., 2023). Význam kultury školy je nepopíratelný a jeho pochopení je základem pro budoucí strategie vzdělávací politiky a jejich představitelů. Ti následně mohou posílit pozitivní vliv kultury na vzdělávání a tím i rozvoj společnosti. Srdce a duch organizace neboli její podstata, zahrnující vztahy, snahu o profesionálně poskytnutou službu všem žákům a společný smysl a odpovědnost za vzdělávání, jsou klíčem k úspěšnému fungování škol a bez těchto atributů se školy stávají pouze

mechanickými vzdělávacími institucemi bez duše a vášně (Peterson a Deal, 2002). Kultura školy není pouze abstraktním pojmem. Je to komplexní a dynamický faktor, který formuje školní prostředí a formuje podmínky pro vývoj budoucí generace.

## 1.2 Vzdělávací politika: role představitelů

Vzdělávací politika je klíčovým prvkem v každé společnosti, a její úspěch či neúspěch může mít významný dopad na budoucnost národa. Vzdělávání v České republice (dále jen ČR) prošlo významným a náročným obdobím transformace v reakci na politické a společenské změny, které následovaly po roce 1989. Tato transformace politiky celkově, ale také vzdělávací politiky (Kohoutek a kol., 2015, s. 16) byla motivována uznáním důležitosti vzdělání v demokratické společnosti a jeho propojením s ostatními systémy (Boček, 2002). Tento proces vyžadoval vytváření nových koncepcí a strategií vzdělávací politiky v reakci na nové výzvy a v zásadě i v reakci na novém pojetí ideologie. Přejdeme nyní k aktuálním strategiím vzdělávací politiky ČR. V listopadu 2019 zveřejnilo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) nejnovější dokument s názvem Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do roku 2030+, výchozí analytický a hodnotový dokument pro novou strategii, který zpracovala externí expertní skupina. Dne 19. 10. 2020 pak vláda schválila aktuální Strategii vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ (dále jen „Strategie 2030+“). Strategie 2030+ stanovuje směr rozvoje školství, strategie a priority investic na dalších deset let. Cílem je modernizovat vzdělávací systém ČR v oblasti regionálního školství, zájmového a neformálního vzdělávání a celoživotního učení, připravit jej na nové výzvy a zároveň řešit problémy, které v českém školství přetrvávají (Eurydice, 2023a).

V rámci komplexního systému vzdělávání hrají významnou roli klíčoví představitelé, kteří mají aktivní vliv na formování kultury základního školství. Tito představitelé zahrnují ředitele základních škol, zřizovatele těchto škol a školské rady. Jejich role a rozhodnutí významně ovlivňují každodenní fungování škol a prostředí, v němž žáci a pedagogičtí pracovníci působí. Právě na tyto představitele se také zaměřuje a působí Strategie 2030+ a v zásadě důsledky jejich počinání a práce pak kontroluje i Česká školní inspekce (dále jen ČŠI).

V této části práce se budeme podrobně věnovat jednotlivým rolím a vlivu těchto klíčových představitelů na kulturu školy. Budeme zkoumat jejich povinnosti a pravomoci ve vztahu ke kultuře základních škol a analyzovat, jakým způsobem ovlivňují prostředí, ve kterém se vzdělávání odehrává. Důležitou součástí této analýzy bude zhodnocení toho, jak tito představitelé ovlivňují vztahy a normy, které následně formují školní kulturu, a jakým způsobem přispívají k utváření pozitivního klimatu ve školách.

Téma kultury školy z pohledu představitelů vzdělávací politiky nám umožňuje hlouběji pochopit, jak představitelé vzdělávací politiky mohou formovat kulturu základních škol a přispět ke zvýšení celkové kvality vzdělání, které se v těchto školách nabízí. Tito vybraní představitelé vzdělávací politiky, na které se zaměříme mají na úrovni základních škol jedinečnou příležitost utvářet prostředí a kulturu každé školy.

### 1.2.1 Ředitel základní školy

Ředitel základní školy je zásadní postavou v oblasti vzdělávací politiky na místní úrovni. Jeho role je značně rozsáhlá a rozmanitá a má vliv na různé

aspekty školního prostředí. Hlavním důležitým úkolem ředitele je vedení a řízení školy. Je to hlavní výkonný úředník – leader – manažer, který je zodpovědný za celkový provoz školy. To zahrnuje organizaci a koordinaci vzdělávacích programů, správu rozpočtu a správu prostředků a zařízení školy. Předpoklady pro výkon funkce ředitele stanoví zákon o pedagogických pracovnících (Zákon č. 563/2004 Sb.).

Školský zákon (Zákon č. 561/2004) stanoví, že ředitele základní školy jmenuje na vedoucí pracovní místo zřizovatel (v případě základní školy je to obec, případně statutární město) na základě jím vyhlášeného konkursního řízení, přičemž každých 6 let má zřizovatel možnost vyhlásit na toto místo ředitele konkursní řízení. Pokud zřizovatel před skončením tohoto období nevyhlásí na místo ředitele konkurs, dosavadní ředitel ve své funkci setrvává. Zřizovatel může vyhlásit konkurs dle vlastního rozhodnutí, naopak vyhlásit jej musí, pokud tak v určitém termínu navrhne ČŠI nebo školská rada při dané škole. MŠMT stanoví vyhláškou o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisí podmínky vyhlášení konkursního řízení, složení konkursních komisí pro posuzování uchazečů o jmenování do funkcí, pravidla pro sestavování, činnost a rozhodování těchto komisí. Stanovisko konkursní komise má pro zřizovatele pouze doporučující charakter, ale ve většině případů se jím většinou řídí při svém konečném rozhodnutí (Eurydice, 2023b). Ředitele školy zřizované obcí je zřizovatel oprávněn odvolat z vedoucího pracovního místa pouze z důvodů taxativně stanovených v § 166 odst. 4 a 5 školského zákona (Zákon č. 561/2004). Není-li naplněn žádný se zákonem stanovených důvodů, nelze ředitele odvolat (MŠMT, 2021).

Ve Strategii 2030+ je ředitel školy charakterizován jako leader, který je kompetentní a sebevědomý, který uznává hodnotu vzdělání a je v souladu s trendy vývoje vzdělávací politiky. Zná stav a potřeby vlastní školy a má vizi,

kam směřovat její rozvoj v souladu s těmito trendy. Vůdčí osobnost, která naslouchá, komunikuje a kooperuje s cílem najít konsenzus v potřebách všech aktérů zainteresovaných do života školy, vlastním příkladem motivuje k úsilí o změnu a cíleně připravuje podmínky pro zážitek úspěchu všech zúčastněných. Měl by být veřejným komunikátorem, který dokáže prezentovat vizi změny směrem k zaměstnancům školy, zřizovatelům, rodičům i komunitě v okolí školy. Rozhodný a zodpovědný při implementaci strategických opatření (Strategie 2030+, 2020). Rovněž je zodpovědný za rozvoj personálu. Ředitel se stará o nábor a rozvoj pedagogického a nepedagogického týmu a formuje prostředí, ve kterém mohou učitelé, ale i nepedagogičtí pracovníci růst jako profesionálové.

Ředitel má významný vliv na kulturu školy. Jeho postoje, hodnoty a rozhodnutí ovlivňují také atmosféru a klima, které ve škole panují. Celkově je ředitel základní školy klíčovou postavou, která může významně ovlivnit kulturu školy a celkovou kvalitu vzdělání, kterou škola poskytuje (Wilson Heenan, 2023). Jeho role vyžaduje širokou škálu dovedností, včetně vedení, pedagogických znalostí, organizačních schopností a komunikačního talentu.

### 1.2.2 Zřizovatel základní školy

Český systém školství je poměrně decentralizovaný a poskytuje vysoký stupeň autonomie samotným školám, ale také kompetencí jejich zřizovatelům (Kohoutek a kol., 2015, s. 132). Zřizovatelem základních škol jsou v ČR obce – územně samosprávné celky. Zřizovatel má významná práva a povinnosti dle zákonných norem, zejména dle školského zákona (Zákon č. 561/2004) a dle

zákona o účetnictví (Zákon č. 563/1991) (MŠMT, 2021). Jedním z jeho zásadních úkolů je zřizování a případně rušení školy nebo školského zařízení.

Zřizovatel financuje provoz školy a školních zařízení, což zahrnuje výdaje na platy, opravy a údržbu budov, pořízení a údržbu majetku, a další související náklady. Zřizovatel také rozhoduje o financování provozu a investičních nákladech škol, včetně zajištění dostupnosti, kvality vzdělávání a podmínek pro učení žáků a práci pedagogů.

Zřizovatel má pravomoc jmenovat, ale i odvolat ředitele školy, na základě jasně stanovených zákonných pravidel, a právě z tohoto důvodu je často pozitivní vztah se zřizovatelem doslova existenční záležitostí ředitele školy a skrze toto nastavení může zřizovatel poměrně významně ovlivňovat, zejména tedy v neformální rovině a nad rámec zákona, směřování či chod školy v souladu s požadavky občanů – tedy voličů (Kohoutek a kol., 2015, s. 133-134).

Zřizovatel má však také kontrolní pravomoc nad školami, což zahrnuje sledování a hodnocení jejich činnosti. Taktéž může vyhodnocovat výkony školy a hodnotit, zda splňuje stanovené normy a očekávání. K tomuto může zřizovatel využívat také externí hodnocení, jako například zjištění ČŠI v rámci inspekcí. Využívat však může také kritéria hodnocení ČŠI. Tímto způsobem může zřizovatel ve formální rovině ovlivňovat směr vývoje dané školy, ale v jistém smyslu také kulturu dané školy v souvislosti se svými zájmy a vůlí. Vše výše zmíněné může provádět prostřednictvím školských rad, ve kterých má dle školského zákona třetinové zastoupení (Zákon č. 561/2004). Toto spojení mezi zřizovatelem a školou hraje klíčovou roli v tvorbě kultury školství na regionální úrovni. Obvykle je značný vliv obce na školy v její správní oblasti, a ředitelé škol si jsou vědomi, že efektivní spolupráce se školním zřizovatelem je klíčem k úspěšnému rozvoji školy. Oblast školství je pro představitele obce významná,



protože výrazně ovlivňuje spokojenost občanů s životem v obci, a snaží se proto právě skrze školské rady uplatnit svůj vliv na školy a jejich činnost (Kohoutek a kol., 2015, s. 134).

### 1.2.3 Školská rada

Prostřednictvím školských rad se rodiče mohou společně se zástupci učitelů a zřizovatelů podílet na správě školy a jejím rozvoji. Školská rada na základní škole je instituce zřízena dle § 167 školského zákona (Zákon č. 561/2004), která umožňuje třem důležitým skupinám – zákonným zástupcům nezletilých žáků, pedagogickým pracovníkům školy a zřizovatelům, spolupodílet se na správě školy. Struktura školské rady zahrnuje třetinu členů jmenovaných zřizovatelem, třetinu členů vybraných zákonnými zástupci nezletilých žáků a třetinu volených pedagogickými pracovníky školy. Práva a povinnosti všech členů školské rady jsou pečlivě upraveny v § 168 školského zákona a období (Zákon č. 561/2004), po které jsou členové školské rady ve funkci trvá tři roky. Díky tomuto institutu – školské radě, mají příslušní výše zmínění zástupci těchto skupin nástroj pro uplatnění svých zájmů, vyjádření svých stanovisek k důležitým otázkám týkajících se školy a přístup k relevantním informacím. Mezi významné kompetence školských rad patří možnost navrhnout odvolání ředitele školy zřizovateli, schvalování výroční zprávy školy a v neposlední řadě i schvalování školního řádu.

Častým problémem školských rad, bývá formalistické a pasivní pojetí jejich fungování, navzdory jejich skutečnému kompetenčnímu potenciálu. Toto je způsobeno zejména častým nedostatkem chuti, odhodlání a času účastnit se rozhodovacího procesu z pohledu potenciálních členů. Jedná se ale také o

nedostatek v oblasti personální, kdy není možné tento významný samosprávný orgán obsadit odpovědnými členy, kteří nebudou brát svou funkci pouze jako nutnou formalitu (Kohoutek a kol., 2015, s. 136).

Dle Strategie 2030+ má školská rada napomáhat otevřené komunikaci a podporovat participaci rodičů na chodu školy. Tím posiluje vztah mezi rodiči a školou a napomáhá k celkovému zlepšování klimatu školy (MŠMT, 2020).

### 1.3 Vztah mezi kulturou školy a vzdělávací politikou

Vzdělávací politiku můžeme definovat pomocí perspektivy jednotlivých úrovní. Nadnárodní vzdělávací politika na úrovni Evropské unie je výjimečná tím, že není společná (společnou politikou jsou například měnová či celní politika). Vzdělávací politika je politikou doplňující, která unijním členům předává doporučení a finanční podporu (Rada Evropské unie, 2021) na základě mezistátní spolupráce a společně přijatých cílů (CSVŠ, 2022). ČR si tedy tvoří na makro úrovni (státní úrovni) vlastní vzdělávací politiku, v současné době skrze Strategii 2030+. Mezo úroveň pak zahrnuje vzdělávací politiku na úrovni regionů - krajů a tzv. středních článků podpory – místních akčních skupin a sdružením obcí. Mikro úroveň je pak charakterizována samotnými školami a jejich zřizovateli, tedy obcemi. Tyto úrovně jsou vzájemně provázané a zdaleka není možné si vzdělávací politiku představit pouze jako proces plynoucí seshora dolů (Veselý, 2013). „Pod pojmem vzdělávací politika se většinou rozumí souhrn formálních i neformálních pravidel, norem a praktik, které řídí a ovlivňují jednání jednotlivců a institucí v oblasti vzdělávání“ (Veselý, 2006). Vzdělávací politiku si také nelze představit jako nehybný stav, je vhodnější ji vnímat jako průběh neustálého snažení dosáhnout vzájemného porozumění a

maximální shody prostřednictvím sdílení společných hodnot a vizí (Veselý, 2006). Vztah mezi kulturou školy a vzdělávací politikou je velmi úzký a provázaný, protože také zahrnuje sdílení hodnot a vizí. Vzdělávací politiku lze chápat jako přenos klíčových prvků kultury školy z makro úrovně přes mezo úroveň k mikro úrovni a opačně.

Překvapivě však v dokumentu Strategie 2030+, který určuje vzdělávací politiku tohoto desetiletí není použito ani jednou slovo "kultura" při definování školní kultury jako organizačního konceptu. Podobného jevu si všímá již Eger a Beran ve své analýze z roku 2016, kdy pojem kultura nebyl ani jednou zmíněn ve výroční zprávě ČŠI (Eger a Beran, 2016). Po provedené vlastní analýze dokumentů jsem došel ke stejnému závěru v rámci všech výročních zpráv ČŠI od roku 2019 do roku 2022. Přesto, i když to není explicitně uvedeno, koncept podpory kultury školy a všech výše zmíněných přístupů pojetí kultury školy jsou klíčovými prvky, které provazují celý dokument Strategie 2030+. Jsou to převážně jednotlivé projevy kultury školy, které jsou často zmiňovány, a na které je v tomto strategickém dokumentu kladen důraz. Jako příklad uveďme vyjádření hodnot. Tyto však nejsou prezentovány jako přímý atribut kultury školy jako organizace, ale spíše jako výsledek efektivní výchovy v prostředí s pozitivní kulturou, která je dále předávána žákům: „...postoje a hodnoty získané ve škole i mimo ni skutečně použít a využít...“, a dále „...hodnoty a postoje, jež jsou přínosné pro celý život jednotlivce i společnosti...“. Dále jako příklad uveďme manifestaci vztahů: „...je potřeba rozvíjet funkční sociální chování u žáků...“. Komunikace: „...na úrovni škol je nutné posilovat vztah mezi rodiči a školou, otevřenou partnerskou komunikaci...“. Profesionalizace: „...mentoring a sdílení zkušeností...“, „...posílení role ředitele jako pedagogického lídra...“ Dalšími projevy kultury školy, které jsou v dokumentech je pojem well-being a klima školy. Klima školy bývá často zaměřováno právě s kulturou školy, ačkoliv se jedná o součást manifestace

kultury školy (Eger a Beran, 2016). Klima školy je možné chápat jako komplexní pojem, který zahrnuje bezpečnost, vztahy, angažovanost ve výuce a učení, institucionální prostředí a aktivity směřující ke zlepšení kvality a výsledků školy (Dončevová, 2021). Rozdíl mezi klimatem školy a kulturou popisuje Gruenert (2008) takto: „Je jednodušší změnit přístup (klima) organizace než změnit její osobnost (kultura)“.

Hlavní roli v implementaci jak vzdělávací politiky, tak koncepce kultury školy v základním školství hrají a určují vybraní představitelé vzdělávací politiky, jako jsou ředitelé, zřizovatelé a školské rady. Z výše zmíněného vyplývá, že mezi kulturou školy a vzdělávací politikou existuje mnoho vzájemných propojení. Tato zjištění nám ukazují, že tyto dvě oblasti nejsou oddělené ostrovy, ale vzájemně provázané součásti vzdělávacího systému. Kultura školy a vzdělávací politika se prolínají a ovlivňují se navzájem, což je zásadní pro dosažení kvalitního vzdělání a rozvoje školního prostředí.

## 2. METODOLOGIE

### 2.1 Plánování výzkumu

Ve své bakalářské práci jsem se rozhodl zaměřit se na kvalitativní výzkum doplněný o analýzu dokumentů. Předmětem mého zájmu jsou základní školy ve městech s krajským statutem v ČR, které mají více než 500 žáků. Tyto školy tedy spadají do charakteristiky velkých škol, dle Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) (2020, s. 17). Specifický důraz kladu na školy situované v anonymnějších sídlištních prostředích, protože vycházím z předpokladu, že právě tyto školy se mohou jevit do jisté míry jako neosobní továrny na vzdělávání bez ohledu na vnímání jevu pozitivní kultury školy. Hlavním cílem mého výzkumu je zkoumat přístup těchto škol k rozvoji školní kultury, jejich interpretaci pojmu "školní kultura", způsoby, jakými tuto kulturu ovlivňují, a dopad státní vzdělávací politiky na tyto jednotlivé aspekty.

Protože české školství je charakterizováno silnou decentralizací, udržuje si určitou míru autonomie, zejména v oblasti tvorby školních vzdělávacích programů a řízení pedagogických procesů (MŠMT, 2020). Výběrem velkých škol v částečně anonymních prostředích pracuji s předpokladem, že tyto instituce, do jisté míry, nekladou vysoký důraz na rozvoj pozitivní školní kultury. Vycházím z Ritzerovy teorie o McDonaldizaci společnosti (Ritzer, 2007). Taková společnost se zaměřuje na efektivitu, kontrolovatelnost a jistou neosobnost ve vzdělávacím procesu. Racionalizace školní kultury podle Pierce a Telford (2023) může vést k homogenizaci v oblasti vzdělávacích produktů, služeb a prostředí. Klíčovou otázkou mého výzkumu je, zda velké školy budují pozitivní školní kulturu, nebo se spíše chovají jako "výrobní linky" v továrnách Henryho Forda na homogenní produkty, v tomto případě žáky s určitými nabytými kompetencemi a znalostmi pro svůj další vzdělávací proces,

případně, zda-li se jim daří kombinovat tyto dva zdánlivě rozdílné přístupy a začleňovat budování pozitivní školní kultury do těchto velkých organizačních celků, tedy velkých škol.

## 2.2 Cíl výzkumu

V této práci budu analyzovat názory a postoje představitelů vzdělávací politiky ohledně významu kultury školy na základních školách. Zajímá mě, především jak tyto skupiny osob ovlivňují kulturu školy, skrze kterou tvoří klima školy a dále mě zajímá, jak tyto osoby identifikují a popisují prvky školní kultury, jako jsou hodnoty, normy, rituály a symboly, které jsou klíčové pro formování a udržování školní kultury.

Výzkum se zaměřuje na zkoumání fenoménu školní kultury z pohledu představitelů vzdělávací politiky v homogenní skupině vybraných základních škol. Předmětem výzkumu jsou zejména názory a postoje zástupců zřizovatelů škol, ředitelů a členů školských rad na školní kulturu a také na vzdělávací politiku. Zkoumáno bude také jejich vnímání souvislostí mezi školní kulturou a personálními otázkami, vzdělávacími procesy a školním klimatem.

S cílem tohoto výzkumu úzce souvisí také tyto výzkumné otázky:

*Jak vnímají představitelé vzdělávací politiky kulturu školy a jak ji charakterizují?*

*Jak přistupují představitelé vzdělávací politiky k otázce vztahu mezi školní kulturou a vzdělávacími procesy, personální politikou a školním klimatem?*

*Jakým způsobem mohou představitelé vzdělávací politiky ze svého pohledu ovlivnit a formovat kulturu školy?*

## 2.3 Výběr vzorku základních škol a představitelů vzdělávací politiky

Pro výzkum jsem zvolil krajské město s více než 100 000 obyvateli v České republice, ve kterém jsem zajistil seznam veřejných základních škol, kterých bylo několik desítek. Při výběru škol jsem se zaměřil prvotně na analýzu veřejně dostupných dokumentů, zejména výročních a inspekčních zpráv a webových stránek škol.

Rozdíly v přístupu k veřejnosti, tedy projevu kultury dané organizace navenek byly patrné okamžitě. Kvalita zpracování webových stránek, uveřejnění a dohledatelnost či dostupnost veřejných dokumentů, a zejména uveřejnění přímých kontaktů na ředitele škol jsou základními prvky, které napovídají o přístupu školy k veřejnosti, tedy občanům obce a v terminologii byznysu, přístupu ke svým přímým zákazníkům a partnerům, tedy žákům a rodičům. Z vybraných dvaceti škol s více než pěti-sty žáky jsem vyřadil ty, které nezveřejňovaly kontaktní telefonní číslo na ředitele školy, neboť jsem chtěl navázat přímý telefonický kontakt s ředitelem, k vysvětlení mého záměru výzkumu a domluvit si osobní schůzku. Ředitelé měli sloužit jako klíčoví informanti (Gavora, 2000, s.163) a zároveň „vrátní neboli gatekeepers“ (Gavora, 2000, s. 145) pro získání dalších kontaktů, pro mě důležitých zástupců školské rady a zřizovatelů. Preferoval jsem školy v sídlištním prostředí. Umístění daných škol jsem zjišťoval na mapách a stránkách obce nebo městské části.

Z finálního výběru osmi škol jsem byl dvakrát odmítnut z důvodu časových omezení, dvakrát ředitelé nereagovali na telefonát, jeden ředitel hovor ukončil bez vysvětlení, a v jednom případě sekretářka ředitelky předstírala zájem paní ředitelky o výzkum, ačkoliv termín schůzky nikdy nebyl stanoven, ani po několika opakovaných urgencích. Výzkum byl nakonec domluven u

dvou ředitelů základních škol (dále jen ZŠ), které perfektně vyhovovaly parametrům výzkumu. V rámci anonymizace dat, budou školy pojmenovány po náhodně zvolených druzích stromů. Ředitel ZŠ Modřínová si se mnou ihned ochotně domluvil termín setkání a stejně tak ředitelka ZŠ Borovicová, přestože zmínila svou velkou časovou vytíženost.

## 2.4 Výzkumný nástroj: analýza dokumentů a osobní rozhovory

U obou škol proběhla důkladná analýza dokumentů, včetně školních vzdělávacích programů, školních řádů, posledních výročních zpráv a jejich srovnání s předchozími zprávami, stejně jako zkoumání inspekčních zpráv a jejich srovnání s minulými inspekčními zprávami. Další částí analýzy bylo zkoumání dokumentů týkajících se rozvoje vzdělávání na regionální úrovni, což zahrnuje obecní a krajskou úroveň. Tyto analýzy byly zasazeny do širšího kontextu vzdělávací politiky ČR a jejích strategických dokumentů, jako je například Strategie 2030+. Součástí byla také analýza prezentace školy na webových stránkách a zkoumání recenzí školy na sociálních sítích či v různých aplikacích, aby byl získán ucelený obraz o škole a stanoveny předpoklady o kultuře školy. Tyto předpoklady byly následně ověřovány na základě osobních rozhovorů s informanty (Gavora, 2000, str. 163).

Osobní rozhovory se konaly na místě a v čase, které si informanti zvolili. Výzkum byl organizován formou polostrukturovaných rozhovorů. Informanti byli předem seznámeni s tématem výzkumu a vyjádřili svůj souhlas s účastí na výzkumu podepsáním informovaného souhlasu. Rovněž byli seznámeni s anonymizací výzkumu. Polostrukturované rozhovory byly zaznamenávány pomocí zvukového záznamu a současně přepisovány do textové podoby



pomocí textového editoru Word. Následně byl text rozhovoru stylisticky a gramaticky upraven pro další potřeby výzkumu, avšak při plném zachování smyslu jednotlivých odpovědí informantů.

## 3. ANALÝZA DAT

### 3.1 Výsledky analýzy dokumentů

Vybrané krajské město a samotný kraj disponují vlastní zpřesňující vzdělávací strategií, která je v harmonii se strategickými dokumenty vzdělávací politiky České republiky. Tato strategie se zaměřuje na specifické aspekty doplňující celostátní plány a zahrnuje cíle jako „Podpora podnikatelských dovedností, iniciativy a kreativity“, „Transformace škol na centra celoživotního učení“ a „Zlepšení výuky cizích jazyků“. Město pak dodává své specifické cíle, mezi které patří „Zajištění možností pro kvalitní zájmové a neformální vzdělávání“, „Flexibilní a cílená spolupráce na vývoji obsahu středního vzdělávání s přihlédnutím k potřebám trhu práce“ a „Podpora rodin prostřednictvím kooperace a informování“. Na rozdíl od kraje a města však jednotlivé městské části, ve kterých se vybrané školy nacházejí, nevytvářejí ani nezveřejňují žádné vlastní koncepce nebo strategie.

ZŠ Modřínová se nachází v městské čtvrti s panelovými domy ze 70. a 80. let 20. století a je „domovem“ pro více než 650 dětí s kolektivem okolo 60 pedagogů, kde poměr pedagogických pracovníků žen k mužům činí 3:1. Přestože design webových stránek může působit zastarale, jejich funkčnost a pravidelná údržba jsou na vysoké úrovni, s častými aktualizacemi a oznámeními zejména od ředitele, který se otevřeně a pravidelně vyjadřuje k aktuálním tématům týkajících se školy nebo jejího fungování. Informace jsou na

webu přehledně zpracované a snadno dostupné. Škola využívá také Instagram k prezentaci klíčových školních událostí. Obsah zápisů ze školských rad zůstává poněkud zastaralý (více než deset let), což stojí za povšimnutí, zatímco klíčové dokumenty jako výroční zprávy a školní řád jsou neustále aktualizované. Školní vzdělávací program (dále jen ŠVP) není veřejně dostupný na stránkách školy. Škola udržuje aktivní vztahy s politickými představiteli, včetně organizace setkání s ministry školství a premiéry během slavnostních setkání ve škole nebo na půdě ministerstva školství. Poslední inspekce ČŠI v roce 2019 odhalila potřebu zlepšení ve vzdělávacím procesu a podpoře mezi pedagogy. Výroční zpráva zdůrazňuje školní a vzdělávací cíle, ekonomické ukazatele a hodnotí školní rok zejména z hlediska akcí, které proběhly. Tyto akce jsou popsány a doplněny fotografiemi. Z analýzy všech dostupných dokumentů je patrné, že škola působí velice otevřeně a přívětivě. Zveřejněné texty a styl sdělení ředitele naznačují, že ředitel je silnou osobností a lídrem. Recenze na sociálních sítích nejsou vždy lichotivé, což může být důsledkem frustrace některých neúspěšných žáků, bývalých zaměstnanců, nebo rodičů. ZŠ Modřínová klade důraz na rozvoj učebních strategií a celoživotní motivaci k učení se, podporuje kreativní myšlení a efektivní komunikaci. Učí žáky spolupracovat, respektovat sebe a ostatní, a formuje je v svobodné a zodpovědné osobnosti. Zaměřuje se na aktivní péči o zdraví a podporuje rozvoj osobních schopností pro budoucí životní a profesní orientaci.

ZŠ Borovicová je také zahrnuta do charakteristiky velkých škol s více jak 500 žáky dle Českého statistického úřadu (2020, s.17). Nachází se v blízkosti centra města. Škola má více než 760 dětí a kolektiv 52 pedagogických pracovníků, kde poměr pedagogických pracovníků žen k mužům činí 4:1. Jedná se o školu, která má dlouholetou historickou zkušenost s rozšířenou výukou cizích jazyků, na kterou se zaměřuje a specializuje. Webové stránky školy působí moderně, přehledně a velice profesionálně. Obsahují logo školy, motto

školy a různá hesla, která evokují výkonnost. Je z nich patrné, že škola chce povzbudit své žáky k maximálním výkonům a očekává také výsledky. V sekci „aktuality“ lze sledovat dosažené úspěchy žáků v různých soutěžích a olympiádách, na což je škola patřičně hrdá, což lze usuzovat ze způsobu prezentace těchto úspěchů. Lze jednoduše dohledat veškeré dokumenty, včetně ŠVP, výroční zprávy a školního řádu. Výroční zpráva se věnuje především aktivitám, výletům a výměnným pobytům, akcím, olympiádám a soutěžím, které měli možnost žáci v daném školním roce absolvovat. Jsou vyzdvíženy výsledky jednotlivých žáků a také výsledky přijímacích zkoušek na střední školy ve formě statistiky a výsledky testování žáků CERMAT. Chybí ekonomické ukazatele školy a podrobnější informace o chodu školy. Škola se zaměřuje na nadané děti s cílem poskytnout vzdělání a vědomosti, které budou potřebné pro další studium na střední škole s maturitou a následně na vysoké škole. Škola je výběrová, tedy děti do svých tříd vybírá na základě přijímacího řízení. Od rodičů – jako partnerů školy, se očekává, že budou považovat vzdělání za jednu z největších životních hodnot, což škola explicitně zmiňuje ve svém ŠVP. K celkovému obrazu školy přispívají i pozitivní hodnocení na sociálních sítích a v inspekčních zprávách ČŠI. Toto naznačuje, že škola má jasnou vizi a cíl a je všeobecně veřejně uznávaná. Tato pozitivní zpětná vazba, spolu s výsledky analýzy dostupných dokumentů, ukazuje, že škola působí velmi navenek velmi pozitivně, profesionálně a hlavně ambiciózně.

### 3.3 Vyhodnocení dat z osobních rozhovorů

Osobní pohovory s jednotlivými představiteli v oblasti vzdělávací politiky, kteří reprezentovali své školy, se konaly od listopadu 2023 do února 2024. Jak bylo zmíněno dříve, strategie prvního setkání s ředitelem školy se

ukázala jako mimořádně přínosná. Poté jsem vedl rozhovory s členy školských rad, a nakonec s představiteli zřizovatelů. Tyto rozhovory měly polostrukturovaný charakter a byly založeny na pečlivě připravené osnově a doplňujících výzkumných otázkách. Všichni informanti podepsali informovaný souhlas s výzkumem. Tímto způsobem jsem získával informace odpovídající na klíčové výzkumné otázky a dosahoval stanovených cílů výzkumu.

### 3.2 Kategorizace faktorů a témat

V rámci kvalitativního výzkumu zaměřeného na zkoumání kultury školy z pohledu představitelů vzdělávací politiky, bylo využito metody otevřeného kódování. Tento analytický proces umožnil detailní průzkum rozsáhlého množství kvalitativních dat získaných z rozhovorů se zúčastněnými informanty. Cílem bylo rozklíčovat hlubší významy, jevy a vzorce, které se v těchto narativních údajích objevují, a systematicky je kategorizovat (Švaříček a Šedová, 2013).

Během procesu otevřeného kódování byla data rozčleněna na segmenty, následně byla provedena analýza a identifikace zásadních pojmů a témat. Každé téma bylo přiřazeno specifickým kódům, které reprezentují rozličné názory, perspektivy a faktory ovlivňující kulturu školy. Tento proces umožňuje systematický přístup k interpretaci kvalitativních dat a zajišťuje objektivní a strukturovanou analýzu.

Výsledkem analýzy jsou následující hlavní kategorie témat:

Kultura školy: Toto téma zahrnuje aspekty jako tradice, hodnoty a normy, které jsou ve škole udržovány.

Vize: Zde jsou zkoumány konkrétní cíle, které vedení školy prosazuje. Tato kategorie také reflektuje, jak je vize komunikována a jak je zapojena do každodenního života školy.

Komunikace: Toto téma se zaměřuje na mechanismy, kanály a efektivitu komunikace v rámci školního prostředí, ale také mezi učiteli a rodiči, vedením školy a zřizovatelem, školskou radou a zřizovatelem a vedením školy.

Klima školy: Zde je zkoumáno celkové prostředí školy a jak se cítí její členové – jaké faktory přispívají k pozitivnímu klimatu a jaké mohou být potenciální zdroje napětí nebo konfliktu.

Vztahy: Toto téma se zabývá kvalitou a charakterem vztahů mezi jednotlivými aktéry školního prostředí, včetně vzájemného respektu, podpory a spolupráce.

Vzdělávání: Zde jsou analyzovány přístupy k pedagogice, kurikulu a vzdělávacím inovacím a jejich dopad na učení a rozvoj žáků.

Evaluační: Toto téma se věnuje postupům a metodám hodnocení, jak formálním, tak neformálním, a jejich vlivu na školní výkonnost a zpětnou vazbu.

Vzdělávací politika: Zkoumání vlivu vzdělávací politiky na fungování školy v praxi a ovlivňování kultury školy.

Politika: Toto téma se zaměřuje vnímání politiky, ať už celostátní, tak té regionální úrovně – reprezentované nejčastěji zřizovatelem.

## 4. INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

### 4.1 Vnímání a charakteristika kultury školy představiteli vzdělávací politiky

V této kapitole se zaměříme na otázku, jak představitelé vzdělávací politiky vnímají kulturu školy a jak ji charakterizují. Z výzkumu vyplývá, že většina dotazovaných aktérů má alespoň podvědomé porozumění významu

školní kultury. Především ředitelé a zástupci školských rad mají jasno v charakterizaci tohoto pojmu. Například ředitel ZŠ Modřínová poznamenal: „Kulturu školy tvoří také tradice, rituály a symboly, které s ní jsou spojeny.“ Toto tvrzení doplňuje ředitelka ZŠ Borovicová, která uvádí: „Kultura školy zahrnuje několik segmentů: kulturu zaměstnanců, zejména pedagogů, kulturu chování a komunikace jak mezi zaměstnanci, tak mezi žáky, a také kulturu rodičů, jak jsou ochotni respektovat pravidla, která škola stanovuje ve školním a sankčním řádu, a další pravidla provázející činnost školy.“

Klíčovým aspektem školní kultury jsou hodnoty, přičemž hodnota vzdělání je považována za nejdůležitější. Zástupkyně školské rady ZŠ Borovicová zdůrazňuje: „Většina našich žáků a jejich rodičů si váží vzdělání, což pozitivně ovlivňuje celkovou atmosféru ve škole.“ Ač se to může jevit jako fráze, škola věnuje zvláštní pozornost této hodnotě, což je zřetelné i v ŠVP, kde zmiňuje: „Rodinné a sociální prostředí žáků je zpravidla pro školní práci velmi podnětné, většina rodičů považuje vzdělání za jednu z největších životních hodnot“. Vybrat si žáky a jejich rodiny, které považují vzdělání za prioritní, je pro ni klíčové. V tomto ohledu projevuje ZŠ Borovicová výraznou ambici. Na rozdíl od toho, ředitel ZŠ Modřínová popisuje svůj přístup ke škole slovy: „Prostě se snažíme, aby naše škola byla místem, kde se děti cítí dobře a kde jsou podporovány v jejich vzdělání“. Tím naznačuje, že ZŠ Modřínová klade důraz převážně na well-being a vzdělávací podporu svých studentů, zatímco hodnoty a postoje jejich rodičů nejsou pro školu tak podstatné. Obě školy se zároveň snaží udržovat spojení se svou historií, přičemž ZŠ Borovicová vydává almanach a pořádá setkání absolventů i bývalých učitelů. Dále se obě školy vyznačují bohatým plánem akcí, které také podporují zapojení školy do obecní komunity. Ředitel ZŠ Modřínová k tomu přidává: „Pořádáme spoustu akcí, například jarmark, ve spolupráci právě se zřizovatelem, ale také rodiči, v zimě ve spolupráci s rodiči – pokud tedy mrzne operativně zprovozníme bruslení.“

Ředitel ZŠ Modřínová je aktivně zapojen do všech školních akcí a je ochoten se podílet na různých projektech a iniciativách, jakmile to situace umožní. Tento jeho přístup potvrzuje i vyjádření zástupce školské rady: „To, co školu charakterizuje, je dynamická a živá kultura, ve které hraje klíčovou roli ředitel. Jeho přístup a činnosti ovlivňují celou školu; je vidět, že se ředitel neomezí jen na administrativu, ale aktivně se podílí na životě školy, což je v kontrastu s některými školami, kde je ředitel spíše vzdálenou postavou. Jeho zapojení do sportovních a jiných aktivit podporuje rozvoj žáků v mnoha směrech, což oceňuji.“

Obecné vnímání školní kultury je z většiny hodnoceno velmi kladně, což potvrzují výpovědi z rozhovorů. Jako příklad bych uvedl slova zástupce školské rady ZŠ Modřínová: „Ředitel a celý tým se snaží, aby škola byla pro žáky místem, kde se nejen učí, ale kde také nacházejí inspiraci a motivaci pro život. Kontinuita, stabilita a schopnost adaptace jsou klíčové pro udržení zdravé školní kultury, která je přívětivá, otevřená a podporuje rozvoj každého žáka.“ Kladně je hodnocena také kultura na ZŠ Borovicová, jak vyplývá ze slov jejího zástupce školské rady: „Paní ředitelka má na kulturu školy mimořádný vliv. Její schopnost všimnout si i těch nejmenších detailů a zároveň rychle reagovat na jakékoli legislativní změny či příležitosti pro inovace je obdivuhodná. Kultura školy je obohacena řadou akcí a iniciativ, které podporují zapojení žáků a vytvářejí silnou školní komunitu.“ Nicméně zástupce zřizovatele ZŠ Borovicová má na tuto školu poněkud odlišný pohled, což odráží jeho slova: „Základní škola Borovicová je vnímána jako prestižní a vyhledávaná instituce, kam mnoho rodičů touží umístit své děti. Ačkoli škola prohlašuje, že poskytuje podporu všem žákům, zdá se, že ve skutečnosti se jí lépe daří pracovat s nadanými a vynikajícími studenty. Slabší žáci se mohou na této škole cítit znevýhodněni. Celkově je tedy můj pohled na školní kulturu této školy rozporuplný.“ Zatímco zřizovatel uznává úspěchy a vysokou úroveň

vzdělávání na škole, jeho vize školství se soustředí na inkluzivní přístup, kde škola je otevřená všem bez možnosti výběru žáků nebo rodičů. Pro ZŠ Borovicová by přijetí takového přístupu představovalo značnou změnu, zejména vzhledem k důrazu, který klade na hodnoty a přístupy nejen svých žáků, ale i všech partnerů včetně rodičů. Ve vnímání vedení školy, ale i rodičů a širokého okolí, je škola do určité míry prestižní. Lze vnímat také jisté prvky soutěživosti jako projevu kultury této školy. Vizí vedení školy je budování prestižní veřejné instituce, tedy výběrové školy. Slova představitele zřizovatele pak poukazují na různorodé vnímání školství a představuje výzvy, kterým školy nejen v oblasti kultury školy čelí.

#### 4.2 Přístup představitelů vzdělávací politiky k otázce vztahu mezi školní kulturou a vzdělávacími procesy, personální politikou a školním klimatem

Ředitelé obou škol jsou přesvědčeni, že zásadní pro rozvoj školy a její kultury je vize. Ředitel ZŠ Modřínové k tomuto tématu: „Za prvé, jako řídicí pracovníci bychom měli mít určitou vizi.“ Ředitelka ZŠ Borovicové to jen potvrzuje: „Osoba stojící v čele školy by měla být tou, která poskytuje jasné impulzy a formuje vize a mise školy, a to svou každodenní prací.“ Rozhovorem s dalšími aktéry, tedy zástupci školské rady, ale i zřizovateli bylo potvrzeno, že oba ředitelé jsou velice schopní leaderi, kteří mají jasnou vizi, což dokazuje i následující citace: „Mám to štěstí, že naše paní ředitelka má jasnou vizi, která se během dvaceti let jejího působení u nás projevila jako neuvěřitelná schopnost vést školu.“ A zástupce školské rady ZŠ Modřínová to jen potvrzuje těmito slovy o vedení školy: „Kontinuita, stabilita a schopnost adaptace jsou klíčové



pro udržení zdravé školní kultury, která je přívětivá, otevřená a podporuje rozvoj každého žáka.“

Dlouhodobé působení takto silných ředitelů škol pomohlo ustálit kolektiv pracovníků a nastavit pravidla, která jsou respektována. Ředitelka ZŠ Borovicové k tomu uvádí: „Chtěla jsem, aby učitelé na třídní schůzky chodili ve společensky důstojném oblečení, aby tím ukázali význam schůzek a důstojnost. I když se někteří učitelé tomuto požadavku zpočátku bránili, nakonec se ukázalo, že takový přístup změnil vnímání rodičů a podpořil vstřícnější komunikaci.“ Dále vnímá personální otázky takto: „Tato práce vyžaduje schopnost koordinovat různorodé osobnosti a zajistit, aby mezi nimi panovala harmonie bez projevů nepřátelství či nedůvěry. Vedení lidí považuji za jednu z nejsložitějších úloh.“ S vedením lidí souvisí i interní komunikace a komunikace se všemi aktéry školy a dokládá to ředitelka ZŠ Borovicová těmito slovy: „Jak důležitá je správně nastavená komunikace a komunikační kanály mezi školou, rodiči a učiteli. Zdůrazňujeme význam přesného a jasného sdílení informací, stejně jako důležitost toho, aby byla komunikace s rodiči vedená způsobem, který předchází možným problémům.“ Stejně se k fungování komunikace vyjadřuje i ředitel ZŠ Modřínová: „Důležité je také udržovat dobrý vztah s naším zřizovatelem a školskou radou, abychom zajistili, že škola funguje hladce. To zahrnuje spolupráci mezi školou, zřizovatelem a zákonnými zástupci. Tento trojúhelník musí fungovat.“ Ředitel ZŠ Modřínová usiluje o to, aby škola byla přístupná rodičům, avšak zdůrazňuje, že existují určité limity v této otevřenosti. Jeho postoj je vyjádřen skrze slova: „Upřímně, snažíme si držet rodiče od těla.“ Toto prohlášení následně vysvětluje s poukazem na časté přesvědčení rodičů, že mají hluboké porozumění pedagogickým procesům a fungování školy, což vychází z jejich vlastních zkušeností jako bývalých žáků. V důsledku toho se snaží otevřeně komunikovat a zároveň zachovat asertivní přístup.

Vzdělávací procesy a vliv obou ředitelů na ně jsou vnímány odlišně. Ředitelka ZŠ Borovicová se pravidelně účastní hospitací: „Vedle toho zdůrazňujeme význam hospitací a sledování, aby bylo zajištěno, že naše vize vzdělávání je konzistentně naplňována. Předmětové komise hrají klíčovou roli v poskytování odborného vedení a podpory sdílení osvědčených postupů mezi učiteli.“ Ředitelka chce být přítomna i ve vzorové hodině, kterou musí každý potenciální pedagog v rámci přijímacího řízení absolvovat: „Snažím se tam být vždycky, málokdy se stane, to už musí být abych u toho nebyla.“ Naproti tomu ředitel ZŠ Modřínové vidí situaci ohledně podpory vzdělávacího procesu následovně: „Jako ředitel se snažím podporovat tento přístup, ale kvůli administrativním povinnostem mi na to zbývá jen 20 % mého času.“ Proto se snaží tyto povinnosti delegovat na své zástupce a dodává: „Já například nechodím na náslechy, vždyť bych se musel stydět, jsem ten nejhorší učitel na škole. Ti kolegové se výuce věnují průměrně 20 hodin týdně, co bych jim jako měl radit a vykládat, jak mají učit?“ Tento přístup se odráží i v postoji k hodnocení ze strany České školní inspekce (ČŠI), s nímž se v mnoha aspektech ředitelka ZŠ Modřínová neshoduje, především kvůli nedostatku pracovníků s vyšším vzděláním a dlouholetou praxí. Tuto problematiku ilustruje následující zkušenost: „A to je ostuda, když taková bakalářka kontroluje učitelku s 25letou praxí. Inspekci to vůbec není proti srsti.“

Posilování pozitivního klimatu a atmosféry ve školním prostředí je v obou školách úzce spojeno s podporou, kterou vedení poskytuje svým zaměstnancům. Je to zřejmé, z následujícího vyjádření ředitelky ZŠ Borovicová: „Kladný vztah učitelů k práci a jejich spokojenost jsou klíčové pro kvalitní vzdělávací proces a pozitivní vztahy ve škole.“ To podtrhuje význam motivace a vzájemného respektu mezi učiteli a vedením školy jako základních stavebních kamenů pro vytváření produktivního a harmonického pracovního prostředí. Kromě oficiálních setkání, pracovních a pedagogických porad škola podporuje

i neformální shromáždění, která posilují kolektivní ducha a podporují vzájemné porozumění mezi zaměstnanci. „Dále se scházíme po důležitých školních akcích, nebo na konci školního roku, kde tradičně pořádáme grilovačku na zahradě. Máme tedy mnoho příležitostí pro neformální setkávání, které napomáhají budování silného týmu. Slavíme také narozeniny a výročí, což přispívá k přátelské atmosféře mezi kolegy.“ Tato strategie umožňuje škole nejen oslavovat profesní úspěchy, ale také uznávat osobní milníky a speciální příležitosti svých zaměstnanců, což vede k hlubšímu propojení a vzájemné podpoře. Tím se nejen zvyšuje morálka týmu, ale také se podporuje pocit sounáležitosti a spolupráce, které jsou nezbytné pro vytváření stimulačního a podporujícího vzdělávacího prostředí. Tyto aktivity napomáhají k udržení vyváženého pracovního života, což má přímý pozitivní dopad na vzdělávací proces a na vztahy ve škole.

#### 4.3 Možnosti ovlivnění a formování kultury školy jednotlivými představiteli vzdělávací politiky

V rámci českého základního školství, které se vyznačuje vysokou mírou decentralizace, hrají ředitelé škol klíčovou a nezastupitelnou roli v utváření kultury své instituce. Tato autonomie jim umožňuje adaptovat a přizpůsobovat školní kulturu podle vlastních vzdělávacích principů a hodnot, přičemž státní nařízení a vzdělávací politika obecně jsou vnímána jako nezbytný rámec, avšak ne jako jediný směr. Jak uvádějí sami ředitelé: „Provádíme to, co musíme, a zároveň máme vlastní vzdělávací politiku.“ A dále: „Jak jsem již zmínil, denně čelíme mnoha problémům ve školství. Naše školní koncepce je v konfliktu s politikou státu.“ Tato slova reflektují nejen výzvy, ale i odhodlání škol vytvářet

unikátní vzdělávací prostředí, které odpovídá jejich specifickým potřebám a cílům.

Školská rada hraje v tomto procesu neméně důležitou roli. Setkávajíc se několikrát do roka, funguje jako klíčový komunikační a v některých případech i lobbistický kanál mezi školou a jejím zřizovatelem. Tento mechanismus umožňuje škole nejen sdílet své potřeby a vize, ale také řešit aktuální problémy a vyjednávat o podmínkách pro svůj další rozvoj, což dokládá i vyjádření zástupce školské rady ZŠ Borovicová: „Rada nám umožňuje efektivněji komunikovat s různými stranami a posouvat důležité záležitosti vpřed.“ Zástupce školské rady ZŠ Modřínová považuje školskou radu za: „především platformu pro efektivní komunikaci, což je klíčové pro správné fungování a rozvoj školy, zejména při řešení případných problémů.“ Tento pohled zdůrazňuje význam otevřeného dialogu a partnerství mezi školou a jejím zřizovatelem v procesu formování školní kultury. Ředitel ZŠ Modřínová však považuje školskou radu za zbytečný prvek, který mu způsobuje další starosti a zvyšuje administrativní zátěž a povinnosti, a dodává k tomu: „Práce s radou vyžaduje mnoho úsilí a času a za mě je to velice zbytečný orgán, který Vám zase bere čas a odvádí pozornost někam jinam, než by bylo potřeba.“

Role zřizovatele je pak vnímána zejména v kontextu poskytování materiální a infrastrukturní podpory, což je nezbytné pro fungování školy na fyzické úrovni. „Ve vztahu k zřizovateli vnímáme především jeho roli v zajištění materiálních potřeb školy.“ Nebo také „Spíše poskytuje škole svobodu a zdroje, které potřebuje k tomu, aby se mohla rozvíjet a poskytovat žákům co nejlepší vzdělání. V tomto smyslu funguje spolupráce se zřizovatelem na principu vzájemné podpory a respektu k potřebám školy a jejích žáků.“

Toto tvrzení upozorňuje na to, že úspěšná realizace vzdělávacího programu a utváření školní kultury nezávisí pouze na pedagogických metodách a filozofii školy, ale také na adekvátních materiálních podmínkách, které tyto aktivity podporují. Nicméně, jak dodává ředitelka ZŠ Borovicová, zřizovatelé se často o školy příliš nezajímají: „Zřizovatelé se sice rádi chlubí úspěchy školy, když se naskytne příležitost, ale jejich hlavní zájem se soustředí spíše na jiné, více viditelné oblasti než přímo na školství. V této souvislosti školu vedeme s velkou mírou samostatnosti, a občas s údivem zjišťuji, že vzdělávací sektor může být pro některé zřizovatele až na druhém místě.“ Zřizovatelé by měli hrát klíčovou roli ve fungování škol, ačkoliv jejich přímý vliv na denní správu a strategický rozvoj škol může být omezen. Vlastně to je i často kladně hodnoceno ze strany ředitelů: „V průběhu dvaceti let své praxe jsem si všimla, že pokud zřizovatel neškodí, je to vždy pozitivní, a pak už může vlastně jen pomáhat. Celkově si nemohu na spolupráci se zřizovatelem stěžovat.“ Zřizovatelé pak vnímají svůj vliv takto: „Jako zřizovatel máme omezené pravomoci v přímém ovlivňování správy a rozvoje školy.“ Tato skutečnost vede k tomu, že zřizovatelé často přistupují k alternativním metodám ovlivňování, jak je popsáno ve vyjádření zřizovatele: „Naše role se proto soustředí na neformální ovlivňování prostřednictvím přání a diskusí s ředitelem školy.“ Tento přístup umožňuje zřizovatelům sdílet své vize a očekávání týkající se fungování školy a jejího pedagogického směřování, aniž by překračovali své pravomoci. Důležitým aspektem je, že i přes tyto omezené pravomoci může zřizovatel významně přispět k formování školní kultury. Podpora inovací, investice do infrastruktury, zlepšení materiálních podmínek nebo podpora pedagogických projektů jsou jen některé z oblastí, kde může zřizovatel školy pozitivně působit. Neformální diskuse a vytváření partnerství s řediteli škol pak umožňují, že i nevyslovená přání zřizovatelů mohou mít vliv na priority a zaměření školních aktivit, ale často se tak neděje, jak dokládá vyjádření

zástupce školní rady ZŠ Borovicová: „Spíše se zdá, že respektují naši práci a nechávají nám prostor pro vlastní rozhodování.“

Zřizovatel také hraje klíčovou roli v propojení školy s občany, jak dokládá tvrzení ředitelky ZŠ Borovicová: „Zvláště ve velkých městech, může být situace složitější, když je potřeba rozdělit pozornost mezi mnoho škol. I přesto se však najdou cesty, jak škola může vyniknout. Jedná se například o vystoupení na městských akcích či spolupráce s okolními institucemi jako nemocnice nebo domovy důchodců.“ To vše přispívá k rozšíření možností školy a obohacení vzdělávacího prostředí pro žáky.

V konečném důsledku, i když zřizovatelé nemohou přímo řídit každodenní chod školy, jejich strategická podpora a vize mohou mít zásadní vliv na její rozvoj a kulturu. Skrze konstruktivní dialog a partnerství s vedením školy mohou zřizovatelé napomáhat k vytvoření prostředí, které podporuje vzdělávání a vytváří pozitivní školní kulturu a klima, jež podněcuje žáky k učení a osobnímu rozvoji.

## 5. SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A DISKUSE

### 5.1 Výsledky kvalitativního výzkumu

Cílem mého výzkumu bylo prozkoumat, jak školy přistupují k rozvoji své školní kultury, jak chápou tento pojem, jakým způsobem formují a ovlivňují školní kulturu a jak na tuto kulturu působí státní vzdělávací politika. K dosažení těchto cílů byl realizován kvalitativní výzkum s klíčovými aktéry vzdělávací politiky, mezi které patřili ředitelé, zástupci školských rad a zřizovatelé dvou předních škol. Jsem přesvědčen, že tento výzkum mi umožnil zodpovědět stanovené výzkumné otázky.

*Výzkumná otázka: Jak vnímají představitelé vzdělávací politiky kulturu školy a jak ji charakterizují?*

Výzkum vnímání školní kultury mezi představiteli vzdělávací politiky odhalil, že ředitelé, zástupci školských rad i zřizovatelé mají hluboké porozumění pro školní kulturu. Definice a komponenty školní kultury byly jasně specifikovány, zahrnujíce tradiční prvky jako jsou rituály a symboly, stejně jako vztahy mezi učiteli, žáky a rodiči.

Z vyjádření informantů vyplývá, že školy usilují o to, aby se žáci cítili motivováni a inspirováni, což koresponduje s obecně pozitivním vnímáním školní kultury. Jedná se však o deklaraci informantů, příjemci vzdělávání, tedy žáci a jejich rodiče, mohou mít vnímání odlišné. Zde se naskýtá jistě prostor pro další výzkum. Významným zjištěním je to, že vybraný vzorek škol a osob pečlivě udržuje vazby na svou historii a aktivně se angažuje také v komunitním životě prostřednictvím různorodých akcí a projektů, čímž obohacují školní kulturu. Informanti považují fenomén pozitivní kultury za důležitý a téma pro ně má významnou relevanci.

Z tohoto výzkumu vyplývá, že původní představa o velkých městských školách jako o neosobních institucích připomínajících výrobní linky byla vyvrácena.

*Výzkumná otázka: Jak přistupují představitelé vzdělávací politiky k otázce vztahu mezi školní kulturou a vzdělávacími procesy, personální politikou a školním klimatem?*

Významnou roli v rozvoji školy a její kultury zastávají vize a vůdcovské schopnosti. Příklady ředitele ZŠ Modřínové a ředitelky ZŠ Borovicové ukazují, že jasná vize a efektivní leadership jsou fundamentální pro správné vedení školy, což potvrzují také vyjádření zástupců školských rad a zřizovatelů, kteří

takto své ředitele vnímají. Realizace a vytváření takové vize vyžaduje čas a není omezena pouze na jedno funkční období. Oba ředitelé, již ve svém čtvrtém funkčním období, dosáhli úspěchu ve ztvárnění a implementaci své vize a vytvoření pozitivní školní kultury a jejího fungování. Tyto poznatky naznačují, že efektivní vedení, opírající se o stabilní a flexibilní principy, je klíčové pro udržení pozitivní školní kultury, jež podněcuje rozvoj žáků. Přístupy obou ředitelů k vzdělávacím procesům se však lišily. Zatímco jeden ředitel se zapojoval do vzdělávacích procesů a dohlížel na ně, druhý delegoval své povinnosti a soustředil se na svou vizi a osobně se zapojoval do konkrétních aktivit školy. Přesto oba ředitelé sdíleli společnou vizi o průběhu vzdělávacích procesů, kterou podle jejich slov pedagogický sbor přijal a podporuje. Tento přístup následně přispívá k řešení personálních otázek a celkově podporuje pozitivní klima ve školách. Školská rada a zřizovatel mohou vizi školy podporovat, pokud je v souladu s představami ředitele. Existují však situace, kdy se vize školy liší mezi zřizovatelem a ředitelem, což může vést k rozporům a potenciálně také k syndromu vyhoření u ředitelů nebo i k dalším vztahovým problémům.

*Výzkumná otázka: Jakým způsobem mohou představitelé vzdělávací politiky ze svého pohledu ovlivnit a formovat kulturu školy?*

Představitelé vzdělávací politiky hrají klíčovou roli v ovlivňování a formování kultury školy, což je proces, který vyžaduje aktivní účast a strategický přístup. V decentralizovaném systému českého základního školství mají ředitelé škol podstatnou autonomii, což jim umožňuje přizpůsobit školní kulturu vlastním vzdělávacím principům a hodnotám. Přestože státní nařízení a obecně vzdělávací politika poskytují základní rámec, školy jsou v rámci strategie 2030+ povzbuzovány k vytváření unikátního vzdělávacího prostředí, které reflektuje jejich specifické cíle a potřeby.



Školská rada se ukazuje jako nezbytný nástroj pro posílení komunikace mezi školou a zřizovatelem, fungující jako důležitý kanál pro sdílení potřeb, vizí a pro řešení problémů. Tato interakce umožňuje škole efektivně komunikovat své priority a zajišťuje podporu pro svůj rozvoj. V některých případech však může vnímání školské rady ředitelem školy jako zbytečného prvku, který přináší více administrativy a povinností, poukazovat na potřebu lepšího porozumění a efektivnější spolupráce mezi všemi zúčastněnými stranami.

Zřizovatelé hrají zásadní roli, především v zajišťování materiálních a infrastrukturních potřeb školy. Ačkoli jejich přímý vliv na každodenní řízení a strategické plánování školy může být omezený, neformální ovlivňování prostřednictvím dialogu s ředitelem školy nabízí cestu k podpoře školní kultury a pedagogického směřování. Tímto způsobem mohou zřizovatelé podporovat inovace, investovat do školní infrastruktury a zlepšovat materiální podmínky, což všechno pozitivně přispívá k vytváření stimulačního a podporujícího vzdělávacího prostředí.

V konečném důsledku, přístupy představitelů vzdělávací politiky k ovlivňování a formování kultury školy se liší v závislosti na jejich roli a kapacitě k interakci se školou. Spolupráce, komunikace a sdílení vizí mezi řediteli, školskými radami a zřizovateli jsou zásadní pro vytvoření a udržení pozitivní školní kultury, která podporuje rozvoj žáků a odpovídá na výzvy současného školství.

## 5.2 Diskuse

Školní kultura proniká do každého aspektu školního života, utvářejíc historii, vztahy a učební prostředí (Stoll, 2000), jak již bylo uvedeno ve výzkumné i teoretické části této práce. Oba ředitelé zastávají své funkce již více než patnáct let. Díky faktoru času a příležitosti realizovat svou vizi byli schopni zaměřit se na rozvoj pozitivní školní kultury. Pozitivní dopad školní kultury na rozvoj obou institucí byl nepopiratelný. Nicméně, vzdělávací politika často ponechává kulturu školy na okraji svého zájmu, což může být důsledkem její složitosti nebo těžko kvantifikovatelné povahy. Lídři, v našem případě ředitelé škol, se vyznačují „X faktorem“, neboli kombinací osobního charisma a ambicí, což jsou kvality obtížně měřitelné (Sajwani, 2023). Přesto se zdá, že vzdělávací systém obecně nepřipravuje ředitele s takovýmto potenciálem cíleně a systematicky.

Ve světle těchto zjištění je zarážející, jak málo pozornosti je věnováno strategickému vývoji silných lídrů ve školství. Politika na makroúrovni často zklamává tím, že postrádá konzistentní vizi a strategii, což vede k neustálým změnám a odvádění pozornosti od klíčových úkolů. Naproti tomu finský vzdělávací systém demonstruje, jak klíčovou roli hraje ministerstvo školství ve stanovování základních hodnot a strategií rozvoje vzdělávání (Risku, 2013), na rozdíl od ČR, kde je realita často odlišná a rozdrobená.

Zkoumaní ředitelé prošli za dobu svého působení mnoha ministerskými vedeními, což nepřispívá ke stabilitě a kontinuitě potřebné pro udržení a rozvoj pozitivní školní kultury, i když zkoumaným ředitelům se to plně dařilo a díky své houževnatosti se jim podařilo vypořádat se se všemi obtížemi a výzvami. České školy jsou autonomní a mnohé z nich jsou úspěšně vedeny schopnými

řediteli, kteří si přejí, aby politické vedení na všech úrovních podporovalo jejich úsilí a nebránilo jeho realizaci, často se zdá, že tato podpora z vrchu chybí.

Je třeba přehodnotit, jakým způsobem mohou politici a ti, kteří rozvíjejí vzdělávací politiku přispět k formování a podpoře školní kultury. Musí totiž tvořit pozitivní kulturu již přímo na MŠMT, jít jednoznačně příkladem. Nepochybně by se MŠMT mělo zaměřit na aktivní podporu tvorby pozitivní kultury jednotlivých škol. Zároveň uznat a respektovat práci těch, kteří ji na denní bázi vytvářejí a udržují na nižších úrovních regionálního školství. Podpora inovací, investice do infrastruktury a uznání významu pedagogického leadershipu by měly být klíčovými prvky v politickém diskurzu a rozhodování proto, aby školy mohly nadále pěstovat prostředí, ve kterém každý žák, ale i pedagog nebo nepedagog může prosperovat a radovat se ze svého působení v dané organizaci.

## ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem zkoumal kulturu školy z pohledu klíčových představitelů vzdělávací politiky. Ve světle tohoto výzkumu vyvstává na povrch, že kulturu školy formují nejen její vůdčí osobnosti, ale i celý tým, který je kolem sebe schopný ředitel shromáždit. Neméně důležité je, aby všichni zaměstnanci akceptovali vizi vedení a přijali ji za svou. Tato schopnost vybrat si správné spolupracovníky a společně vytvořit výjimečnou organizaci se ukázala být klíčovou. Práce zdůrazňuje, že dlouholetí lídři a ředitelé škol, kteří se vyznačují pevnou vůlí a jasnou vizí, hrají zásadní roli. Tito lídři nejenže se plně identifikují se svým postavením ve veřejných institucích, ale také s odvahou a transparentností komunikují s veřejností a jsou připraveni nést odpovědnost za své rozhodnutí. Jejich neustálé úsilí o rozvíjení a udržování pozitivní kultury ve školách, jak z interního, tak z externího pohledu, je obdivuhodné. Nicméně, tito lídři často čelí složitým výzvám, zejména když se ocitnou pod tlakem politického prostředí, které může být často nedostatečně informováno o specifikách školního prostředí a zejména obeznámeno s realitou řízení vzdělávacích institucí.

Tento výzkum pomohl odhalit různé pohledy na kulturu školy u třech úrovní představitelů vzdělávací politiky. Je potřeba zdůraznit klíčovou roli ředitelů škol. Jejich jedinečné schopnosti a jistý „X faktor“ jsou nezbytné pro vedení a inspiraci ostatních, přičemž školská rada a zřizovatelé přispívají jako zásadní podpůrné prvky. Pokud se těmto aktérům podaří efektivně spolupracovat, hledat konsensus a společný jazyk, otevírá se před námi naděje na rozvoj kultury a profesionalizaci škol. Společné úsilí všech stran, podpořené pak i konzistentní vzdělávací politikou na nejvyšších úrovních, může českému

školsví zajistit reputaci silné a respektované "značky", na kterou mohou být jeho absolventi oprávněně hrdí.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

**CERMAT - Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání**

**CSVŠ - Centrum pro studium vysokého školství**

**ČSÚ - Český statistický úřad**

**ČŠI - Česká školní inspekce**

**MŠMT - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy**

**ŠVP - Školní vzdělávací program**

**ZŠ - Základní škola**

## PŘEHLED LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ

Boček, L. (2002). Vývoj české vzdělávací politiky a porovnání jejích klíčových témat se vzdělávací politikou Evropské unie v období 90. let. *Sborník prací filozofické fakulty brněnské univerzity*. U 7. [online]. [cit. 2023-09-15]. Dostupné z: <https://digilib.phil.muni.cz/flysystem/fedora/pdf/104701.pdf>

Dončevová, S. (2021). Kvalita pracovního prostředí a spokojnost pedagogických a odborných zaměstnanců v škole / The Quality of the Working Environment and the Satisfaction of Pedagogical and Professional Staff at the School. *PEDAGOGIKA.SK*, 4, 256–272. [online]. [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1081109>

Eger, L. & Beran, V. (2016). Analýza - Kultura školy podporující maximální rozvoj každého žáka

Eurydice (2023a). Česká republika – Probíhající reformy a politické iniciativy. *Evropská komise*. [online]. [cit. 2023-09-15]. Dostupné z: [https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/cs/national-education-systems/czech-republic/probihajici-reformy-politicke-iniciativy#14\\_0\\_1\\_Narodni\\_strategie\\_vzdelavaci\\_politiky\\_a\\_hlavni\\_cile](https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/cs/national-education-systems/czech-republic/probihajici-reformy-politicke-iniciativy#14_0_1_Narodni_strategie_vzdelavaci_politiky_a_hlavni_cile)

Eurydice (2023b). Česká republika – Řídící pracovníci v předškolním a školním vzdělávání [online]. [cit. 2023-09-15]. Dostupné z: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/cs/national-education-systems/czechia/ridici-pracovnici-v-predskolnim-skolnim-vzdelavani>

CSVŠ - Centrum pro studium vysokého školství. (2022). *Vzdělávací politika Evropské unie*. [online]. [cit. 2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.csvs.cz/aulawiki/vzdelavaci-politika-evropske-unie/>

Český statistický úřad. (2020). Školy a školská zařízení 2019/20 – Analytická část. 230042-20 [online]. [cit. 2024-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122363208/23004220a.pdf/1849164a-89a3-4e17-8181-27ae0e905477?version=1.1>

Gavora, P. (2000). Úvod do pedagogického výzkumu. 1. vyd. Brno: Paido. 207 s. ISBN 80-85931-79-6

Gruenert, S. (2008). School Culture, School Climate. They are not the same thing. *Principal*. [online]. [cit. 2023-11-28]. Dostupné z:

<https://www.naesp.org/sites/default/files/resources/2/Principal/2008/M-Ap56.pdf>

Johnson, L. & Moyi, P. & Ylimaki, R. M. (2023). Successful School Leadership in the USA: The Role of Context in Core Leadership Practices. *Education Sciences* 13 968 [online]. [cit. 2023-09-10]. Dostupné z:

<http://dx.doi.org/10.3390/educsci13100968>

Kohoutek, J. & Veselý, A. & Špačková, Z. & kol. (2015). Vzdělávací politika, *Masarykova univerzita*. [online]. [cit. 2023-11-15]. Dostupné z:

[https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/629416/mod\\_resource/content/1/KVE\\_Vzdelavani\\_1kor.pdf](https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/629416/mod_resource/content/1/KVE_Vzdelavani_1kor.pdf)

Lukášová, R. (2010). Organizační kultura a její změna. *Expert (Grada)*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-7432-9

Moree, D. (2013). Učitelé na vlnách transformace - Kultura školy před rokem 1989 a po něm. *Praha: Nakladatelství Karolinum*. ISBN 978-80246-2300-9

MŠMT (2020). Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+ [online]. *Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2020*. Dostupné z:

[https://www.msmt.cz/uploads/Brozura\\_S2030\\_online\\_CZ.pdf](https://www.msmt.cz/uploads/Brozura_S2030_online_CZ.pdf)

MŠMT (2021). Školy a školská zařízení zřizované obcí a krajem – průvodce platnou právní úpravou a metodický návod zejména pro obce, kraje a ředitele škol a školských zařízení zřizovaných obcemi a kraji [online]. *Praha:*

*Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2021*. Dostupné z:

[https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2021/11/211031\\_MSMT-pruvodce\\_pravni\\_upravou\\_skolske\\_pravnicke\\_osoby-a-prispevkova\\_organizace-reditele.pdf](https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2021/11/211031_MSMT-pruvodce_pravni_upravou_skolske_pravnicke_osoby-a-prispevkova_organizace-reditele.pdf)

Pierce, J. & Telford, J. (2023). From McDonaldization to place-based experience: revitalizing outdoor education in Ireland, *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, DOI:

<https://doi.org/10.1080/14729679.2023.2254861>

Peterson, K.D. & Deal, T.E. (2002). The shaping school culture fieldbook. *The Jossey-Bass Education Series*. ISBN-0-7879-5680-5

Pol, M. & Hloušková, L. & Novotný, P. & Václavíková, E. & Zounek, J. (2002). Hledání pojmu kultura školy. *Pedagogika*. 52. 206-218. [online]. [cit. 2023-09-10]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/272565237\\_Hledani\\_pojmu\\_kultura\\_skoly](https://www.researchgate.net/publication/272565237_Hledani_pojmu_kultura_skoly)

Rada Evropské unie. (2021). Usnesení Rady o strategickém rámci evropské spolupráce v oblasti vzdělávání a odborné přípravy s ohledem na vytvoření Evropského prostoru vzdělávání a další vývoj po jeho dosažení (2021–2030) 2021/C 66/01. [online]. [cit. 2024-02-22]. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=celex:32021G0226\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=celex:32021G0226(01))

Risku, M. (2013). Co chcete vědět o finském školství III. – Jak se vzdělávají finští učitelé. *EduIn*. [online]. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.eduin.cz/clanky/co-chnete-vedet-o-finskem-skolstvi-iii-jak-se-vzdelavaji-finsti-ucitele/>

Ritzer, G. (2019). *The McDonaldization of society: Into the digital age* (9th ed.). SAGE Publications, Inc.

Sajwani, M. (2023). How the 'X' factor works in the Corporate World? *LinkedIn*. [online]. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/how-x-factor-works-corporate-world-muhammad-sajwani>

Stoll, L. (2000). School culture. *Set: Research Information for Teachers*. (3), 9–14. DOI: <https://doi.org/10.18296/set.0805>

Švaříček, R. & Šedová, K. (2007). Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. *Praha: Portál*. ISBN 978-80-7367-313-0.

Veselý, A. (2006). Vzdělávací politika jako vědní obor. In J. Kalous & A. Veselý (Eds.), *Teorie a nástroje vzdělávací politiky* (s. 8). *Praha: Karolinum*



Veselý, A. (2013). Vzdělávací politika: rozdílná vymezení, předpoklady a implikace. *Pedagogická orientace*. Roč. 23, č. 3. s. 279–297. DOI:

<https://doi.org/10.5817/PedOr2013-3-279>

Wilson Heenan, I. & De Paor, D. & Lafferty, N. & Mannix McNamara, P. (2023). The Impact of Transformational School Leadership on School Staff and School Culture in Primary Schools — A Systematic Review of International Literature. *Societies* 2023, 13, 133. <https://doi.org/10.3390/soc13060133>

Zákon č. 561/2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ze dne 24. 9. 2004. In *Sbírka zákonů ČR, částka 190/2004*, s. 10262. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>

Zákon č. 563/2004 o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů ze dne 24. 9. 2004. In *Sbírka zákonů ČR, částka 190/2004*, s. 10333 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>

Zákon č. 563/1991 o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů ze dne 1. 1. 1992. In *Sbírka zákonů ČR, částka 107/1991*, [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>