

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

Analýza organizační kultury a klimatu.

**Kauza Obchodní akademie a Jazykové školy v Hradci Králové**  
Bakalářská práce

Autor: Vít Brouček

Studijní obor: IM3

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D.

Hradec Králové

září 2016

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 11. 8. 2016

*podpis*

Vít Brouček

#### Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucímu práce, panu Prof. PhDr. Marku Fraňkovi, CSc., Ph.D. za odborné a metodické vedení práce, dále všem, kteří obětovali svůj čas na poskytnutí rozhovoru a v neposlední řadě také své rodině, za morální podporu ve chvílích nejtěžších.

## **Anotace**

Tato Bakalářská práce zkoumá organizační kulturu a klima v prostředí Obchodní akademie a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky v Hradci Králové v období, kdy byl ředitelem školy Mgr. Jaroslav Bajer. Hlavní část práce se věnuje organizační kultuře, jejím prvkům a školnímu prostředí ve vztahu k hodnotám a zákazníkovi. V praktické části se autor věnuje rozboru vlivů, které na škole způsobily vnitro-organizační rozkol a jejich vnímání z pohledu studentů.

## **Annotation**

### **Title: Cause of Business Academy and Language school in Hradec Králové**

This Bachelor Thesis examines organizational culture and climate in Business Academy and Language school with right of state examination in Hradec Králové, during the lead of principal Mgr. Jaroslav Bajer. Main part of this Thesis is devoted to organizational culture and its elements, values of school environment and relations between school and its clients. In Research part of this Thesis author deals with analysis of influences, which caused inter-organizational rift and perception of this rift from students point of view.

# Obsah

1 ÚVOD.....	1
2 ORGANIZAČNÍ KULTURA A JEJÍ PRVKY .....	2
2.1 Kultura jako pojem.....	2
2.2 Historie organizační kultury .....	3
2.3 Definice organizační kultury .....	5
2.4 Prvky kultury.....	6
2.4.1 Základní přesvědčení.....	7
2.4.2 Hodnoty.....	8
2.4.3 Normy chování .....	10
2.4.4 Artefakty .....	11
2.5 Organizační klima jako součást kultury.....	11
3 ŠKOLA VE VZTAHU K ZÁKAZNÍKOVI .....	12
3.1 Obecné hodnoty vzdělávání.....	12
4 CÍL PRÁCE .....	14
5 METODIKA.....	14
5.1 Úroveň analýzy a indikátory .....	14
5.2 Výzkumný postup.....	15
6 PRAVDIVOSTNÍ HODNOTA INFORMACE .....	17
7 MEDIÁLNÍ REPREZENTACE KAUZY OBCHODNÍ AKADEMIE .....	20
7.1 Předcházející období .....	20
7.2 Zkoumané období - Škola pod vedením Jaroslava Bajera.....	21
7.4 Vyvrcholení nepokojů .....	23
7.3 Proces sloučení škol.....	24
8 Z POHLEDU JAROSLAVA BAJERA.....	25
8.1 Výchozí stav .....	25
8.2 Vznik konfliktů.....	26

8.3 Proces sloučení škol.....	28
8.4 Úspěchy .....	28
9 SBĚR VÝZKUMNÝCH DAT .....	29
9.1 Tematické bloky .....	30
9.2 Rozbor otázek .....	30
9.2.1 Úvodní oslovení.....	30
9.2.2 Samotné otázky .....	30
9.3 Průběh výzkumu .....	31
10 VÝZKUMNÉ VÝSLEDKY .....	32
10.1 Stav organizační kultury.....	32
10.2 Názorové rozpory .....	34
10.3 Stížnosti studentů .....	36
10.4 Sloučení škol .....	37
10.4.1 Proces sloučení .....	37
10.4.2 Přetrvávající problémy .....	38
11 ZÁVĚR .....	40
12 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	41
12.1 Primární literatura .....	41
12.2 Dodatkové zdroje .....	42
13 SEZNAM OBRÁZKŮ .....	44
14 SEZNAM PŘÍLOH .....	44

# 1 ÚVOD

Práce se bude zabývat analýzou dění na bývalé Obchodní akademii a Jazykové škole s právem státní jazykové zkoušky sídlící v Hradci Králové, V Lipkách 692, ve specifickém období mezi prosincem roku 2010 a únorem roku 2012.

V rámci historie školy se jedná o velice kontroverzní období, kterému předchází odstoupení tehdejšího ředitele Mgr. Roberta Tomana, během jehož úřadu došlo k zpronevěření školního majetku v hodnotě 1,5 milionů korun. Na obchodní akademii nastupuje nový ředitel Mgr. Jaroslav Bajer, jehož kroky k obnovení ekonomicky stabilního chodu školy zvednou vlnu nevole v řadách tehdejších studentů a pedagogů. Na veřejnost se tehdy skrze média a veřejné mínění dostává množství rozporuplných, či protichůdných informací ze kterých jsou patrné vnitro-organizační rozpory jak v rámci Obchodní akademie a Jazykové školy, jako školy takové, tak i zřizovatele v podobě Zastupitelstva Královehradeckého kraje.

Celý spor vyústí ve sjednocení Obchodní akademie a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky Hradec Králové, V Lipkách 692 se Střední odbornou školou veřejnosprávní a sociální, Stěžery, Lipová 56, během kterého je post ředitelů obou škol sloučen v jednu pozici a připadá zástupkyni ředitele výše jmenované stěžerské střední školy. Do dnešního dne existují dva názorové tábory, z nichž jeden považuje postupy Mgr. Jaroslava Bajera vedoucí ke zlepšení chodu školy za eticky a společensky nepřijatelné, pro který je ukončení názorového konfliktu spojením škola změn a ředitele zadostiučiněním, dokazujícím správnou a zdravou funkčnost královehradeckého zastupitelstva. Druhý tábor právě naopak považuje kroky Jaroslava Bajera za rozumné, nutné a správné, považujíc vyústění sporu za projev vyšší politické hry, umně, či neumě skryté před zraky běžného občana pomocí mediálních nástrojů.

Předpokládáme, že právě nástroje analýzy organizační kultury a klimatu, poukazující na zákonitosti chování organizace, by mohly přinést pravdivý a nezaujatý vhled do této složité problematiky, poukázat na vnitro-organizační problémy a chyby v jednání zaměstnanců i managementu. Dávajíc za pravdu jedné, či druhé názorové skupině, nebo nacházejíc smírné řešení.

## 2 ORGANIZAČNÍ KULTURA A JEJÍ PRVKY

### 2.1 Kultura jako pojem

Pro pochopení problematiky je vhodné začít jí chápat po částech – elementárních strukturách, nejmenší částí, na kterou má pro naše účely smysl problematiku rozkládat je slovo. Samotné slovo kultura má za sebou dlouhodobý historický vývoj, stejně jako většina jiných slov v lidském jazyce. Pro naši potřebu bude však zcela stěžejní vývoj významový, který již sám o sobě poukazuje na pravý význam pojmu kultura a jeho chápání.

Kultura, jakožto slovo, pochází z latinského „colo“, respektive „colere“, což znamená pěstovat, či obdělávat. (Soukup, 2004) Proces pěstování zahrnuje úpravu půdy, výběr plodin a dlouhodobou péči. Výše jmenované lze popsat také jako cílenou přeměnu přirozeného stavu přírody do stavu pro člověka výhodnějšího.

O zásadní významový přechod se přičinil římský filozof Marcus Tullius Cicero (106–43 př. n. l.) ve svém díle Tuskulské hovory (45 př. n. l.) nazval filozofii kulturou ducha („*cultura animi autem philosophia est*“). Odkazoval se na schopnost filosofie pěstovat, či obdělávat lidského ducha. (Soukup, 2004)

Filosofie je opravdu vědou měnící chápání okolního světa, měnící způsob myšlení, potažmo způsob chování. Člověk ovládající filosofii, tedy člověk v té době vzdělaný byl člověkem kulturním, nebo jinak řečeno kultivovaným. Pojem kultura se tedy přenesl z oblasti hospodářské do oblasti vzdělání, odkud se dále šířil a prolínal skrze celou lidskou existenci, přičemž nabíral i na svém obsahu a stával se tím všudypřítomným, těžko zachytitelným mnohoznačným pojmem, jak jej známe dnes.

Klaus P. Hasen ve svém díle *Kultur und Kulturwissenschaft* (1995) rozlišil moderní pojetí kultury jako pojmu na čtyři významové celky.

- ❖ Produkty kreativní a umělecké práce, například: divadlo, hudba, film.
- ❖ Charakteristický způsob života, tedy civilizovanost. Osoby se špatným vzděláním, vkusem, či zájmy jsou označovány za nekulturní.



- ❖ Vymezení skupiny lidí, nebo etnika. Skupiny osob s pro ně charakteristickým způsobem života jsou označovány jako cizí kultury v případě dlouhodobé historické odlišnosti, či subkultury, v případě krátkodobé, či lokální odlišnosti.
- ❖ Kultura jako výsledek pěstitelské činnosti. Kultura lesa, kultura bakterií, kultura rostlin.

Většina společenských věd používá pojem kultura jako označení pro všechny nadbiologicky vytvořené prostředky a mechanismy, jejichž prostřednictvím se lidé adaptovali k vnějšímu prostředí. Kultura z tohoto hlediska zahrnuje společenské vědomí lidí, jeho projevy v chování a materiální a duchovní produkci života společnosti. (Soukup, 2004)

Jednou z nejhojněji používaných a nejkompexnějších definic kultury je definice Eduarda B. Tylora .

*„Kultura je celistvým komplexem zahrnujícím znalosti, přesvědčení, umění, morálku, právo, zvyky a jakékoliv další schopnosti a návyky požadované po člověku jako členu společnosti. Tak kultura není pouze umění a hudba, jak se někdy ztotožňuje, ale zahrnuje především normy a hodnoty, v jejichž rámci se realizuje náš sociální život, naše vědomí dobra a zla, náš jazyk, naše náboženství atd.“* (Tylor, 1871, podle Nový, Surynek, 2006, s. 77 – 78)

## 2.2 Historie organizační kultury

Koncept organizační kultury si na poli managementu a organizačních studií získal hlavní pozornost v 80 letech 19. století, ve spojení s Japonským hospodářským zázrakem. Dle některých autorů stály za nárůstem její popularity také publikace zabývající se zvyšováním účinnosti organizací. (Lukášová, 2010)

Po ukončení 2. světové války podřídilo Japonsko, po dobu delší než 40 let, všechny své cíle snaze dohnat a možná i překonat ekonomiku Spojených států amerických. Kromě četných zásahů státu do ekonomického rozvoje, Japonsku pomohly také dva další důležité pilíře, které byly znalci často opomíjeny. Velké společnosti a dobře vzdělaná pracovní síla. Dobře vzdělaná pracovní síla znamenala elitní zaměstnance, ochotné pracovat přesčas, často oddané jediné firmě po celý svůj život. Zaměstnanci najímaní přímo z prestižních

univerzit, byli izolováni ve firemních ubytovnách a učeni přísná pravidla chování, jako například přesně naaranžované submisivní pozice, které měli zaujímat před určitými klienty. Učili se mimo jiné i to, jakým způsobem a jak dlouho se mají klanět rozličným nadřízeným. Děti byly již od útlého věku vystavovány namáhavému známkovacímu systému, s důrazem na spolehlivé analytické schopnosti a řádné věnování pozornosti pravidlům, jehož cílem bylo je připravit na vstup do firemního života. (Crawford, 1998)

Právě onen rozdíl ve struktuře zaměstnanců, jejich vnitřních vztahů, vztahu k samotné práci a zaměstnávající společnosti, představoval dosud podceňovanou složku řízení a fungování severoamerického a evropského modelu podniku. Příkladem toho je teorie XY zachycená v knize „The Human Side of Enterprise“, (1960, McGregor) ve které dělí zaměstnance a přístup k nim na dvě skupiny. Skupinu X představují zaměstnance s odporem k práci, kteří vykazují minimální pracovní morálku, práce je ne baví a je pro ně nutným zlem, potřebným k přežití. A skupinu Y, která představuje zaměstnance otevřené práci, kteří se snaží svoji práci vykonávat, jak nejlépe dovedou, jelikož jim to přináší jistou míru osobní realizace a uspokojení. Dle charakteru zaměstnanců se také očekává adekvátní přístup ze strany řídicího pracovníka, který v případě X nařizuje a jasně stanovuje pravidla i tresty, nebo pomáhá, podněcuje a inspiruje v případě Y. Právě vzhledem k rozdílnému charakteru japonských zaměstnanců a jejich přístupu k práci byla tato teorie zapadající pouze na západní kapitalistický svět, rozšířena v 80 letech 19. století Wiliamem Ouchim právě o teorii zachycující japonský model, takzvanou teorii Z.

Podle této teorie má zaměstnanec potřebu být podporován firmou, ve které je zaměstnán. Firmou, které nejsou hodnoty jako rodina, kultura a tradice cizí. V zaměstnance je ze strany vedoucích pracovníků vkládána důvěra, je jim poskytována svoboda ve výkonu práce a jsou s nimi navazovány dlouhodobé pracovní vztahy s možností kariérního růstu. (DININNI, 2011)

Z Ouchiho modelu Z vyplývá důležitost a síla organizační kultury, které nebyl a až doposud mnohdy není přikládán dostatečný význam.

## 2.3 Definice organizační kultury

Definice organizační kultury je skrze díla relativně ucelená, obsah samotného pojmu se liší hlavně podle významnosti jednotlivých prvků či vztahů v očích jednotlivých autorů.

*„Základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, s. 27)*

*„Řada zvyklostí, které se upevnily a stávají se normou každodenního chování pracovníků.“ (Bělohlávek, 1996, s. 107)*

*“Soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.” (Schein, 1992, s. 12)*

*“sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají “ (Kilman, Saxton a Serpa, 1985, s. 5)*

*“programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot” (Hall, 1995, s. 19)*

*“Organizational culture is an organizational-level construct that measures organizational behaviors and practices as a whole. Culture gives you the big picture of how your organization is functioning and can be used to predict performance on important metrics such as profitability, growth, innovation, quality and customer satisfaction.” (DenisonConsulting, 2010, s. 1)*

## 2.4 Prvky kultury

Prvky kultury pro nás představují jedinou cestu, kterou jsme schopni zpětně zjistit stav kultury existující i zaniklé. Důležité pro nás budou ty hůře zachytitelné složky kultury, v podobě zastávaných hodnot, norem chování a základních předpokladů.

Většina autorů vychází při procesu stanovení prvků organizační kultury z práce Edgara Scheina (1992), který dělí obsah kultury do tří základních vrstev podle šíře obsahu a viditelnosti, či pozorovatelnosti daného prvku. V anglickém originále nazývané „Artifacts“, „Espoused beliefs“ a „Basic assumptions“, překládané do češtiny jako Výtvořiny, Zastávané hodnoty a Základní předpoklady. Český překlad slova artifacts jako „výtvořiny“ přispívá ke zkreslení významu a obsahu pojmu, proto budeme dále v textu užívat přejatého slova artefakty.



Obr. č. [2]: Scheinův model organizační kultury - vlastní grafické ztvárnění.  
Zdroj:(Schein, 1992, s.29, upraveno)

Pyramidová struktura naznačuje viditelnost prvku z pohledu vnějšího pozorovatele, šipky ukazují směr, jakým se jednotlivé prvky vzájemně ovlivňují. Základní model Edgara Scheina skládající se z Artefaktů, Základních přesvědčení a Hodnot, je nejčastěji rozšiřován, či lépe řečeno rozkládán na Normy chování, Postoje, Významné osobnosti, Historiky, mýty, zvyky, rituály a ceremoniály, kterým každý autor z hlediska organizační kultury přisuzuje různou sílu.

*„Základní rysy organizační kultury formují zakladatelé firmy. Ti do ní vnášejí své postoje, realizují své hodnoty. Mají jasnou vizi, jak by organizace měla vypadat. Vedle toho se na formování kultury podílejí členové organizace, kteří do ní vnášejí své zkušenosti z předchozích zaměstnání a své vlastní ideály.“* (Robbins, 1990, podle Bělohlávek, 1996, s. 109)

#### 2.4.1 Základní přesvědčení

*"Nejsou určeny k pochybování ani k diskusi a velice těžko se mění. Jsou to věci, které jsou považovány za dané. Člověk se necítí dobře v nejistotě a v konfliktu - proto se snaží vidět věci kolem sebe v souladu se svými základními předpoklady a skutečnosti rozporného charakteru raději zkresluje nebo potlačuje."* (Bělohlávek, 1996, s. 111)

Základní přesvědčení (příp. základní předpoklady, angl. Basic assumptions) jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé, nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně. Rovina jejich správnosti a hloubka ukotvení se pohybuje na axiomatické úrovni. Diskutování o jejich správnosti v běžném životě neprobíhá, jelikož leží na úrovni tabuizovaných témat. Základní přesvědčení jsou hlavním pilířem vnímání a chápání světa okolo nás, jejich napadení vede k emoční destabilizaci, tudíž je má jedinec přirozenou tendenci bránit. (Lukášková, 2010)

V rámci základních přesvědčení vzniklých v organizaci se jedná o opakovaně aplikované řešení problému, které se prokáže jako funkční. Původní hypotéza se opakovaným potvrzením dostává na úroveň přírodního zákona. Funkčnost takto zakotveného řešení problému je považována za věc natolik jistou, že se v rámci jedné organizační jednotky způsoby řešení problému od sebe prakticky neliší. Dané řešení se postupem času natolik stává samozřejmostí, že jiné způsoby řešení přestanou připadat v úvahu, či se stanou naprosto nepředstavitelnými. (Schein, 2010)

Například řešení technického problému se v rámci větší organizace scvrkává do úlohy zavolání příslušného technického pracovníka, jehož specializací je řešení problémů daného charakteru. Tento systém chování a jednání je aplikován převahou pracovníků a následně ústně předáván jako doporučená řešení. Dlouholetý pracovník je již natolik zpracován daným řešením, že technického pracovníka volá i na problémy, které by za jiných okolností, či jiném myšlenkovém rozpoložení byl schopen řešit sám. Výše popsané

chování je vlastní myšlenkovému modelu západního světa, kde jsou jednotliví pracovníci vysoce specializovaní, na úkor soběstačnosti.

#### 2.4.2 Hodnoty

O hodnotách jedinec uvažuje, jako o důležitých věcech, které se nacházejí v našem životě. Každému člověku jsou vlastní jiné hodnoty, kterým přiřazuje různou míru důležitosti.

Jedna konkrétní hodnota, která je velice důležitá pro jednu osobu může být zcela nepodstatná pro osobu druhou. Hodnoty se dají chápat jako cíle, odlišné ve své důležitosti, které slouží jako navigační systém lidských životů. (Schwartz, 2012)

Smysl lidského jednání a poslání se odvíjí od hodnot, které lidé vyznávají, nikoliv od lidí samotných. Člověk je během tvoření svého hodnotového systému obklopen množstvím věcí, myšlenek a myšlenkových konstruktů cizích lidí, které ovlivňují tvorbu jeho charakteristického hodnotového světa. Jedinec poté časem zůstává s hodnotami samotnými a ztrácí povědomí o jejich původu, jeho pojetí hodnot se stane jeho pojetím skutečnosti a on sám zůstává v zajetí vlastního hodnotového systému. (Dorotíková, 1988)

Dorotíková nazývá tento jev jako „Hodnotový fetišismus“ a popisuje ho se zřetelnou averzí. Tento jev je však jevem člověku zcela přirozeným, je jevem doprovodným k učení, jehož síla je umocněna lidským darem jazyka. Přidělování hodnot, souvisí s odlišením důležitého od nepodstatného a samotnou výběrovostí vnímání. Zrychlené přenášení vědomostí a hodnot s nimi spojených, zapříčiněné schopností mluvit je důvodem aktuální lidské dominance nad ostatními živočišnými druhy. Hodnoty omezují vnímání reality, ale jsou zároveň i kulturním dědictvím a s ním spojeným návodem k přežití v dnešním světě.

Jeden z obecných interkulturních systémů hodnot, popisující motivaci pro lidské myšlení a chování, je zachycen ve výzkumu Shaloma H. Schwartze, který přisuzuje vznik a podobnost hodnotových žebříčků třem základním univerzálním potřebám lidstva, mezi které patří: Potřeba jedinců jako biologických organismů, potřeba koordinované sociální interakce, přežití a blahobyt skupin. Z těchto potřeb lze pak odvodit 10 základních lidských hodnot, které jsou obsaženy v hodnotových žebříčcích kultur z celého světa.

- 1) Sebesměrování.** Nezávislé myšlení a jednání; výběr, tvorba, objevování
- 2) Stimulace.** Vzrušení, nové podněty a výzvy v životě
- 3) Hedónismus.** Potěšení a smyslové uspokojení.
- 4) Dosažení úspěchu.** Osobní úspěch skrze demonstraci schopností v rámci sociálních standardů.
- 5) Moc.** Sociální status a prestiž, řízení a nadvláda nad ostatními lidmi a zdroji.
- 6) Bezpečnost.** Bezpečí, stabilita a harmonie společnosti, vztahů a sebe sama.
- 7) Konformnost.** Omezení akcí, sklonů a impulsů, vedoucích k fyzickému, či mentálnímu poškození druhých, sociálních norem, nebo očekávání.
- 8) Tradice.** Přijmutí, respekt a oddanost tradicím a zvykům, které jedinci poskytuje jeho kultura, či náboženství.
- 9) Laskavost.** Uchování a zlepšení blahobytu blízkých osob, se kterými je jedinec často v kontaktu.
- 10) Univerzalita.** Pochopení, ocenění, tolerance a ochrana svého okolí, v rámci blahobytu lidstva a přírody

(Schwartz, 2012)

*„Zatímco individuální hodnotový systém člověka determinuje to co je významné pro něj osobně, organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku- co si členové organizace myslí, že by se v organizaci, či mimo ni mělo dělat, protože to považují za správné a důležité. Organizační hodnotou může být např. „spokojenost zákazníků“, „spokojenost pracovníků“, „zodpovědnost vůči životnímu prostředí“, „vzájemná spolupráce“ apod.“ (Lukášová, 2010, s. 21)*

Za jeden z produktů hodnot se dají považovat **postoje**, které představují vztah k určitému hmotnému či nehmotnému objektu, věci, či myšlence. Jejich hlavní funkcí je příprava a automatizace určitého jednání.

### 2.4.3 Normy chování

Dle Lukášové (2010) se jedná o nepsaná pravidla, či zásady chování, které jsou akceptovány skupinou a zároveň nepřímo vyžadovány pod pohrůžkou sankce. Mezi nejčastější sankce patří negativní, odmítavé, až nepřátelské chování, které je vůči jedinci porušujícímu pravidla projevováno. Jednání v souladu s těmito pravidly je naopak ostatními členy skupiny uznáváno, až oceňováno. Normy chování se nejčastěji týkají organizačního života – pracovní činnosti, komunikace, oblečení. Mezi takovéto normy může patřit například: „být vstřícný k zákazníkovi“, „nemluvit s nadřízenými“, „provádět svoji práci pomalu“, „neoblékat se do pestrých barev“.

Z pohledu organizace jsou normy jevem, jelikož automaticky učí nové pracovníky akceptovatelnému chování a zajišťují stabilitu prostředí, jež svoji předvídatelností ulehčuje řízení organizace. V případě správně vytvořených norem, které napomáhají chodu firmy, není potřeba zavádět formální „psané“ normy sloužící právě k omezení nežádoucího chování. (Schein, 2010)

Princip negativního a pozitivního hodnocení ze strany skupiny koresponduje, s hojně používaným výchovným postupem trestu a odměny, který je na jedince aplikován v průběhu dospívání, tudíž je s ním plně seznámen. Propojení s obdobím osobního dětství umocňuje sílu tohoto postupu, jelikož postup samotný přesahuje jako koncept až mezi základní přesvědčení jedince.

*„Tenkrát když jsem ještě za mlada s chlapama pracoval na stavbě, tak mi řekli, ať pracuju pomalejc, že nám jináč nám zvednou normy“ (Osobní sdělení, útržek z vyprávění staršího pracovníka při společném výkonu pracovní činnosti, 2016)*

Tento útržek dokonale popisuje nepsanou normu chování ohledně rychlosti práce, sdílenou v určité skupině stavebních dělníků. Nový člen skupiny je upozorněn na nepsanou normu sdílenou mezi stálými členy formou vtipu. Rychleji vykonaná práce ze strany jednoho by vrhala negativní stín na práci členů ostatních a mohla v očích vedoucích pracovníků vzbudit podezření, na zahálení. Zjištění, že se dá pracovat rychleji, by zároveň vedla ke snížení časových rozvrhů pro další práce.



#### 2.4.4 Artefakty

Na nejpoprchnější úrovni kultury se nacházejí artefakty. Všechny jevy, které můžete vidět, slyšet a cítit, když jste vystaveni nové skupině, s jejíž kulturou nejste obeznámeni. Mezi artefakty se řadí viditelné produkty skupiny, jimiž jsou: architektura fyzického prostředí, jazyk, technologie, produkty, umělecká tvorba, styl, oblečení, emoční projevy, legendy a příběhy o organizaci, vytisknutý žebříček hodnot, viditelné rituály a ceremonie. (Schein, 2010)

Někteří autoři (Hofstede, 1991) řadí mezi Artefakty i symboly společnosti, mezi které lze počítat třeba firemní logo. Jiní autoři například (Brown, 1995) zase zastávají názor, že jako symboly lze interpretovat všechny aspekty organizační kultury. (Lukášová, Nový a kolektiv, 2004)

Artefakty tvoří z hlediska velikosti nejrozsáhlejší složku organizační kultury. I skrze svoji lehkou zpozorovatelnost jsou jen velice těžko dešifrovatelné, i ta nejmenší drobnost v podobě jednoduchého rituálu může mít nedozírné důsledky v kulturně-sociální rovině. Není vhodné zakládat hlubší úsudky o organizační kultuře pouze a základě artefaktů, jelikož jejich vyhodnocení je nevyhnutelně podmíněno lidskou vlastní kulturní zvyklostí. (Schein, 2010)

### 2.5 Organizační klima jako součást kultury

Obsah pojmu organizačního klimatu není mezi autory, jednoznačně definován, dle Šimberové (2007) lze na organizační klima nahlížet jako na psycho-sociální prostředí, které určuje interpersonální vztahy na pracovišti, ze kterých je zároveň složeno. Organizační klima bývá také často slučováno s organizační kulturou pro jejich těžkou oddělitelnost.

Dle Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 155) je organizační klima: *„převládající atmosféra v organizaci, nahlížená z pohledu pracovníků organizace, vztahující se k míře spolupráce a přátelskosti, vzájemné důvěry, podpory apod. a ovlivňující chování a motivovanost pracovníků organizace“*

V našem případě zvolíme přístup, který bude organizační klima chápat jako složku organizační kultury, spíše než jako víceméně samostatný celek.

## 3 ŠKOLA VE VZTAHU K ZÁKAZNÍKOVÍ

Vzdělávací ústav typu jakékoliv školy se zásadně odlišuje od “klasických” organizací. Existence klasických podniků na volném trhu se odvíjí od jejich konkurenceschopnosti. V moderním pojetí jde o boj o zákazníka skrze uspokojení jeho potřeb s nejčastějším cílem maximalizovat zisk, nebo obrát. V případě škol dochází také k významnému boji o zákazníka (studenty), kde velikost trhu roste s rostoucí odborností vzdělání. V případě základních škol dochází ke konkurenci pouze na lokálním trhu, kde je jedním z nejdůležitějších měřítek geografická blízkost a dostupnost školy skrze prostředky hromadné dopravy.

Dle Čapka (2013) panuje mezi školou a rodičem, takzvaný klientsko- partnerský vztah, ve kterém je rodič zákazníkem, platícím školu z daní odvedených státu, mající možnost výběru a změny školy pro své dítě. Rodič je zároveň také partnerem ve výchovně vzdělávacím procesu, který ve škole probíhá. V souboji o žáky se škola snaží získat si rodiče, jelikož právě oni mají poslední slovo a rozhodují o přeřazení svých dětí.

Ve školském systému nelze na zákazníka pohlížet tradičním způsobem, jelikož do dovršení 18 roku života dítěte, tedy do nabytí jeho plné právní zletilosti a mnohdy také i dlouho poté má zákazník podvojný charakter dítě – rodič.

### 3.1 Obecné hodnoty vzdělávání

Jako směrodatnou reprezentaci aktuálního kulturního hodnotového žebříčku ve školství, lze využít zákon o vzdělávání, který je uveden níže. Stejně jako ve většině pramenů práva je i v něm zachycena obecná kulturně-sociální rovina hodnot. Zároveň jsou zde zaneseny i cíle vzdělávání a obecné normy jednání, které jsou přípustné ve školním prostředí.

#### **Zásady a cíle vzdělávání**

(1) Vzdělávání je založeno na zásadách

- a) rovného přístupu každého státního občana České republiky nebo jiného členského státu Evropské unie ke vzdělávání bez jakékoli diskriminace z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, jazyka, víry a náboženství, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu a zdravotního stavu nebo jiného postavení občana,
- b) zohledňování vzdělávacích potřeb jednotlivce,
- c) vzájemné úcty, respektu, názorové snášenlivosti, solidarity a důstojnosti všech účastníků vzdělávání,
- d) bezplatného základního a středního vzdělávání státních občanů České republiky nebo jiného členského státu Evropské unie ve školách, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí,

e) svobodného šíření poznatků, které vyplývají z výsledků soudobého stavu poznání světa a jsou v souladu s obecnými cíli vzdělávání,

f) zdokonalování procesu vzdělávání na základě výsledků dosažených ve vědě, výzkumu a vývoji a co nejširšího uplatňování účinných moderních pedagogických přístupů a metod,

g) hodnocení výsledků vzdělávání vzhledem k dosahování cílů vzdělávání stanovených tímto zákonem a vzdělávacími programy,

h) možnosti každého vzdělávat se po dobu celého života při vědomí spoluodpovědnosti za své vzdělávání.

(2) Obecnými cíli vzdělávání jsou zejména

a) rozvoj osobnosti člověka, který bude vybaven poznávacími a sociálními způsobilostmi, mravními a duchovními hodnotami pro osobní a občanský život, výkon povolání nebo pracovní činnosti, získávání informací a učení se v průběhu celého života,

b) získání všeobecného vzdělání nebo všeobecného a odborného vzdělání,

c) pochopení a uplatňování zásad demokracie a právního státu, základních lidských práv a svobod spolu s odpovědností a smyslem pro sociální soudržnost,

d) pochopení a uplatňování principu rovnosti žen a mužů ve společnosti,

e) utváření vědomí národní a státní příslušnosti a respektu k etnické, národnostní, kulturní, jazykové a náboženské identitě každého,

f) poznání světových a evropských kulturních hodnot a tradic, pochopení a osvojení zásad a pravidel vycházejících z evropské integrace jako základu pro soužití v národním a mezinárodním měřítku,

g) získání a uplatňování znalostí o životním prostředí a jeho ochraně vycházející ze zásad trvale udržitelného rozvoje a o bezpečnosti a ochraně zdraví.

(3) Vzdělávání poskytované podle tohoto zákona je veřejnou službou.

**ZÁKON o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ze dne 24. září 2004  
561/2004 Sb.**

Zdroj č. [22]

## 4 CÍL PRÁCE

Práce se snaží zpětně rekonstruovat a rozebrat dění na škole, vedoucí k organizačnímu rozkolu. Poukázat na akce, jevy a příčiny, které tento rozkol způsobily. Posoudit zda byly činy osob v problému zainteresovaných v souladu s jejich profesním zaměřením.

## 5 METODIKA

Pro pochopení a poznání organizace a její kultury se provádí její diagnóza. Dle Lukášové (2010, s. 138), jsou typickými situacemi, ve kterých je vhodné provést diagnózu organizační kultury:

- ❖ *„vývoj firemní strategie či plánování organizačních změn;*
- ❖ *řešení problému obtížné implementace již zvolené strategie či organizační změny;*
- ❖ *hledání příčin nízké výkonnosti firmy;*
- ❖ *plánování fúze, aktivizace či jiné formy spolupráce.“*

Diagnózy se v případě těchto typových situací provádějí na zakázku, aby bylo snazší vykonat manažerská rozhodnutí týkající se diagnostikované oblasti. Pokud bychom diagnostikovali organizační kulturu v průběhu kauzy, bylo by to ze dvou z výše zmíněných důvodů: 1) Hledání příčin nízké výkonnosti firmy. 2) Řešení problému obtížné implementace organizační změny.

V našem případě je na manažerská rozhodnutí již pozdě, kauza proběhla a je uzavřena. Problém je věcí minulou, všechna jeho platná řešení také. Zajímá nás ale, proč jednotlivé problémy vznikly a co je mohlo způsobit. Škola ve stavu problematickém již bohužel neexistuje, většina učitelů a studentů se přesunula na školy jiné a jejich povědomí o fungování tehdejší kultury je značně zkresleno časem. Máme však výhodu, v tom, že všechna rozhodnutí, plány a problémy jsou již určené a nevyvstanou nové, navíc víme, kde a čím tyto problémy končí. Právě znalost výsledku by nám měla značně pomoci k rozkrytí kauzy.

### 5.1 Úroveň analýzy a indikátory

Kulturu je podle současných autorů třeba chápat jako komplexní jev, jehož projevem i základní skladební jednotkou jsou prvky kultury (artefakty, hodnoty, normy chování, základní přesvědčení). I přestože se autoři shodují v chápání kultury jako komplexního vícedimenzionálního jevu, soustředí se většina nástrojů diagnostiky organizační kultury pouze na jeden prvek organizační kultury. Tímto prvkem jsou nejčastěji hodnoty, lze

je tedy chápat jako prvek ústřední. Pro kvalitní diagnózu organizační kultury je však vhodné zkoumat více jejích prvků. (Lukášová, 2010)

Pokud má vedení pocit, že v některých částech organizace panuje nezdravá výkonnost, či organizaci poškozující kultura, připadá v úvahu průzkum úrovně norem chování. (Hall, 1995)

Relace artefaktů k námi zkoumanému problému je velice nepatrná, navíc většina artefaktů odkazujících se na danou dobu je buď ztracená, nebo zaniklá. Chování členů organizace se zjišťuje nejnanejše, a to pozorováním, což v našem případě také není možné. Základní přesvědčení nelze lehce zkoumat, jedná se totiž o nejhůře viditelnou složku organizační kultury, pro jejich pochopení a interpretaci je třeba dobře pochopit danou organizační kulturu, skrze všechny její zbývající prvky.

Vyřazovací metodou, jsme tedy nuceni zvolit jako primární úroveň analýzy, hodnoty a normy chování, které poslouží zároveň jako indikátory. Jednotlivé složky organizační kultury jsou spolu propojeny a promítají se vzájemně do sebe, je tedy velice pravděpodobné, že při snaze pochopit, či rozkrýt, tyto dvě složky zabředeme do složky jiné nebo nám právě naopak tyto dvě složky charakteristiku jiné složky organizační kultury odhalí samy.

## 5.2 Výzkumný postup

Vzhledem k faktům, že sehnat s odstupem času dostatečné množství respondentů pro kvantitativní postup, a cílem je poukázat na akce, jevy a příčiny, které způsobily rozkol na škole, jsme zvolili výzkumný postup kvalitativní.

Jako nejvíce vyhovující nástroj kvalitativního výzkumu jsme v našem případě vyhodnotili Hlubkový rozhovor. Jako skupinu respondentů můžeme pak využít kohokoliv, kdo na škole působil (učitele, uklízečky, studenty), i přesto bychom se chtěli zaměřit hlavně na studenty a to z hlediska jejich snadné dostupnosti a mentální blízkosti.

*„Hlubkový rozhovor je nestandardizovaným rozhovorem uskutečňovaným na základě předem připraveného schématu. Tazatel nemá připraveny otázky, ale spíše Tematické bloky, v rámci nichž klade volné dotazy... a pružně reaguje na situaci, aby stimuloval odpo-*

*vědi dotazovaného. Individuálním rozhovorem získá tazatel informace značné hloubky, problémem však bývá obtížné rozlišování mezi individuálními názory a odpověďmi kulturního charakteru.“ (Sackman, 1991, dle Lukášová, 2010, s. 144)*

Dle Dismana (2002) je na vstupu kvalitativního výzkumu problém. Jádrem výzkumu je vytvoření vzorku, sběr dat a jejich analýza, výstupem jsou pak hypotézy a takzvaná “grounded theory“ – dobře podložená teorie stojící oběma nohama na pevné zemi. Diagnostik by neměl předem určovat, jaké proměnné jsou vzhledem k diagnostice relevantní. Jde o pohled na věc ze strany dotazované osoby, to ona určuje relevantní informace. Diagnostik v získaných datech hledá pravidelnosti, ve kterých se pak snaží najít význam.

## 6 PRAVDIVOSTNÍ HODNOTA INFORMACE

Pro začátek bychom se chtěli vyjádřit k pravdivostní hodnotě přijímaných informací v obecné rovině. Člověk jakožto jedinec je během svého života vystaven obrovskému množství informací v podobě smyslových vjemů, kterým přiřkládá různou důležitost a ukládá je do své paměti. Některým smyslovým vjemům se naučí přiřkládat zvláštní význam v závislosti na nepsané dohodě se svým okolím, v případě člověka v závislosti na ostatních lidech. Jedinec se naučí, že zvukový vjem „ahoj“ znamená pozdrav a váže se na událost setkání jiného člověka, živého tvora, či předmětu, kterému přiřkládá dostatečnou důležitost, stejně tak jako se naučí tento zvukový vjem reprodukovat.

Postupným učením si jedinec osvojí jazyk, na který se váže pojmové myšlení s ním spojené, i jím distribuované, chápání světa okolo nás. V běžném životě se nepozastavujeme nad tím, proč slovo „ahoj“ znamená zrovna pozdrav a proč vlastně zdravíme své příbuzné a sousedy. Činíme tak, protože nám bylo řečeno, že je to správné a toto správné chování je od nás očekáváno. Stejně tak nám bylo vysvětleno jak neslušné je nepozdravit. Přijmuli jsme toto chování za své, vybudovali si podmíněný reflex, který nás nutí zdravit lidi okolo nás. Nejspíše dokonce budeme lehce podrážděni v případě, že nás nepozdraví někdo, o kom si myslíme, že tak učinit měl. To vše a mnohem více se váže k jedinému slovu. To vše jsme pochopili na základě existence v naší společnosti, v naší kultuře. Slovo „ahoj“ zapadá do kontextu naší existence a chápání našeho světa natolik, že nediskutujeme jeho správnost. Kdybychom se čistě ze zvědavosti zeptali schopného filologa, či etymologického slovníku, dostalo by se nám hned několika možných vysvětlení:

1)Ahoj pochází z anglického zvolání a-hoy, vlastního lodní dopravě, které sloužilo k nahlášení malé nákladní loďky (anglicky hoy). Zdroj č. [20]

2)Ahoj pochází z latinského „Ad honorem Iesu“ – Ke slávě Ježíše. Zdroj č. [21]

Obě vysvětlení se zdají podle našeho chápání světa možná, jedno se může zdát pravděpodobnější než druhé, ale ani jednu možnost nemůžeme vyloučit. Každopádně víme, že se jedná o slovo, vzhledem k historii lidstva mladé, do zajista mladší než dříve zmiňované slovo kultura pocházející z antického Řecka. Tyto nově nabyté vědomosti nám poskytují podklad pro hlubší pochopení našeho okolí, našeho světa a skrze něj i fungování nás samých. Kdybychom znali původ a přesný význam každého slova, věděli bychom, kdy a proč jednotlivá slova použít, uvědomili bychom si, jak velké množství slov jsme do této

doby používali špatně, či jak hloupé je vůbec bylo použít v daném kontextu. Není ale možné, abychom zjišťovali původ a přesný význam každého slova. Nemáme na to čas, ani paměťovou kapacitu. Mnohdy nám tedy nezbývá nic jiného než, se smířit s rekurzivním vysvětlením: tak se to říká, protože se to tak říká.

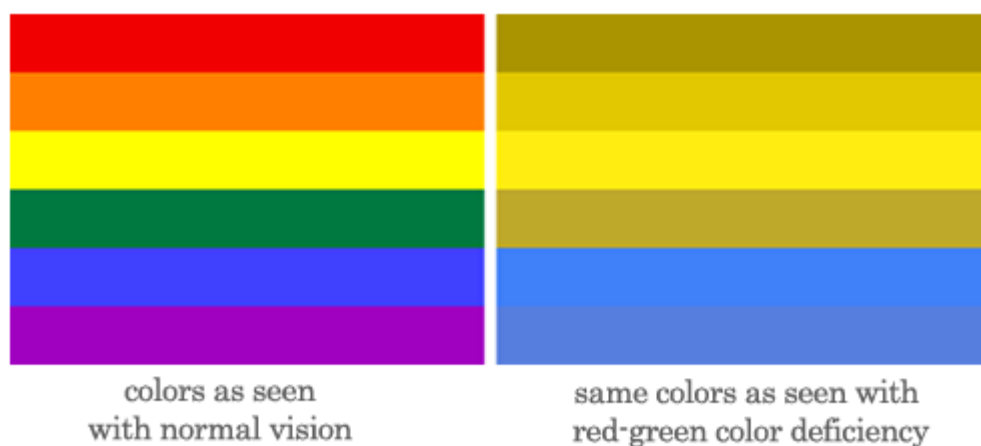
Analogicky člověk vnímá majoritní část informací jako prostá fakta, kterým se často neobtěžuje přidělovat různou rovinu pravdivosti a bere je rovnou za pravdivá, pokud pocházejí z ověřeného zdroje. Dle Dorotíkové (1988) hodnoty tvoří náš svět, jelikož svět vnímáme skrze hodnotový systém. Hodnotový systém vytváříme z informací, pocházejících ze světa, ve kterém žijeme. Informací zkreslených hodnotovými žebříčky lidí v našem okolí.

Svět pro nás tedy bude takový, na jakém se shodneme, a každá skupina lidí se shodne na jiném světě, v rámci kterého bude existovat, a to i přesto, že realita je jen jedna a pro všechny stejná, pokud nebudeme brát v úvahu odchylky ve smyslovém vnímání. Pro některé existuje bůh, či bohové, pro jiné lesní skřítkové, či bezmezná propast zapomnění. To co je a to co není, tedy závisí na tom, co nám řekne okolí. Odvoláme – li se na známý citát z knihy 1984 od George Orwella (2000) „*Kdo ovládá minulost, ovládá budoucnost... kdo ovládá přítomnost, ovládá minulost.*“, tak lze podotknout, že z historických událostí víme, že historií je to, co za historii označíme, tedy že pravdu lze ohýbat a měnit dle potřeb a představ. Historické heslo Pravda vítězí je pravdivé, pouze dokud si onu pravdu někdo pamatuje. Z matematického hlediska se pravdivost daného výroku nezmění, ale se zánikem poslední zmínky o ní, prostě přestane celý výrok existovat.

Definici samotné pravdy zde nebudeme rozebírat, ale podotkneme, že pojetí pravdy je a musí být subjektivní, jelikož pravdu stavíme na našich smyslových vjemech, které jsou jenom nepřesnou reprezentací reality. Tento princip lze lehce vysvětlit na zraku, lidském dominantním smyslu, kterým vnímáme přibližně 80% veškerých informací. Oko zachycuje proudy fotonů o různých vlnových délkách, které jsou potom reprezentovány do našeho vědomí jako obraz.



Představme si, že se díváme na nějaký předmět, například červenou šálu. Shodneme-li se na tom, že to co vidíme je opravdu červená šála, nikoliv proud fotonů, tedy že daný proud fotonů nazveme červenou šálou, bude obraz vnímaný několika různými lidmi přesto rozdílný. Zaměříme se například na barvu oné šály. Dva různí lidé se nejspíše shodnou na tom že šála je červená, ale pokud bychom měli přístup k jejich vnitřní reprezentaci obrazu, viděli bychom, že jejich vnitřní reprezentace šály se bude lišit, například právě v odstínu červené, i když třeba jen nepatrně. Každý jedinec má totiž jiné množství čípků sloužících ke vnímání dané barvy. Pokud bychom porovnávali vnitřní obrazovou reprezentaci červené šály mezi zdravým člověkem a člověkem se zrakovou poruchou vnímání červené a zelené barvy, byl by rozdíl mnohem výraznější. Z obrázku číslo 2. je patrné, že naše červená šála se člověku s danou poruchou jeví jako barva žlutá se specifickým odstínem.



Obr. č. [2] Rozdíl vnímání spektra barev normální osobou a osobou částečně barvoslepu.  
Zdroj č.[28]

Z obrázku je také patrné, že dané barvy je možné rozeznat. Červená, oranžová žlutá a zelená se člověku s poruchou jeví jako žlutá v různých odstínech. Problém přichází s určitými odstíny červené a zelené, které se jedinci s poruchou jeví naprosto totožné. Pro nás je červená prostě červená, jedna ze základních barev, pro člověka trpícího danou poruchou od narození byla červená vždy jen o pár odstínů tmavší žlutá. Červená barva bude vjem natolik subjektivní, že ho ani nebudeme barvoslepému člověku schopni popsat.

Představíme-li si svět, ve kterém budou všichni lidé barvoslepi, názvy pro určité barvy nebudou vůbec existovat a člověk který je uvidí, bude podivín. Neschopný ostatním vysvětlit že mezi červenou a zelenou je jasný rozdíl, barvu vůbec pojmenovat. Červená je to, na čem se společnost shodne, že bude červenou nazývat. Pravda je to, na

čem se společnost shodne, že pravda je. Obecná pravda je tedy průnikem velkého množství subjektivních pravd.

## 7 MEDIÁLNÍ REPREZENTACE KAUZY OBCHODNÍ AKADEMIE

Pohled na celou kauzu skrze mediální kanály představuje historickou reprezentaci faktů v době, kdy byly aktuální. Zároveň zprostředkuje s určitou mírou zaujatosti, či nezaujatosti fakta běžným občanům. Z našeho pohledu jde o důležitý vhled do sledu událostí, seznamující nás se základní problematikou a důležitými událostními zlomy, v takovém pořadí v jakém se uskutečnily.

### 7.1 Předcházející období

Následující informace vycházejí z příloh č. [1-4]

Období mezi 29. 6. 2010 - 3. 9. 2010

Na základě Auditů provedeného na Obchodní akademii se přichází na zpronevěření financí školy bývalou účetní. Celková ztráta se podle tehdy poskytnutých informací pohybovala někde mezi 1,1 a 1,386 miliony korun. Bývalá účetní si převedla za dobu svého úřadování celkem 700 – 950 tisíc korun na svůj soukromý účet, přičemž se zbylých 400 – 436 tisíc korun nepodařilo dohledat. Částka nižšího rozmezí je uváděna jako ověřená. Částka vyššího rozmezí vychází z rozhovoru s předsedou školské rady Obchodní akademie Hradce Králové Mgr. Petrem Vodou. Přesná čísla konečného výsledku auditu nebyla zveřejněna. Dle dalších informací poskytnutých panem Vodou zastávala účetní školy zároveň i post hospodářky školy, tedy dva posty, které se mají vzájemně kontrolovat, a případně zamezit finančnímu úniku.

Část odpovědnosti připadá na tehdejšího ředitele Mgr. Roberta Tomana, který dle uvedených informací podepisoval falešně vystavené faktury a jakožto ředitel je zodpovědný za funkci školy. Robert Toman má z důvodu nedokončeného auditu setrvat ve své funkci do 10. 11. 2010. V přechodném období povede školu zástupkyně ředitele.

Důležitá informace pro budoucí dění vyplývá z rozhovoru s PhDr. Bc. Jiřím Noskem v článku vydaném 5. 8. 2010.

*„Chceme mít v ruce přesné výsledky a pak se budeme teprve rozhodovat. Nejdříve by podobné rozhodnutí mohlo padnout 18. srpna, pak by usnesení muselo v září schválit zastupitelstvo. Je pravděpodobné, že ředitele odvoláme, další variantou by mohlo být i sloučení s jinou školou,“* Jiří Nosek. Příloha č. [3]

## 7.2 Zkoumané období - Škola pod vedením Jaroslava Bajera

Od 1. 12. 2010 má vést Obchodní akademii nový ředitel Jaroslav Bajer. Byl zvolen ze sedmi možných kandidátů a přechází na post ředitele z místa pedagoga na Střední odborné škole a Středního odborného učiliště v Hradební ulici v Hradci. Hradecký deník cituje zdůvodnění volby Jiřím Noskem: *„Pan Bajer nás zaujal především svou přátelskou koncepcí směrem k učitelům, na nichž vždy stojí úspěch školy,“* Příloha č. [5]

20. 3.2 011 (Příloha č. [6]) je v Hradeckém deníku v rámci spolupráce se studentským deníkem Break Times zveřejněn rozhovor s Jaroslavem Bajerem. Převaha otázek uvedených v článku se zaměřuje na Bajerův osobní život a záliby. Následující dvě otázky se týkají osobní motivace k výkonu povolání a vazbě na ředitelský post.

### **Jak se vám líbí na pozici nového ředitele školy?**

Hledám zaměstnání, které by mne více naplňovalo. Chtěl bych zůstat v oblasti školství, protože vidím tuto práci jako smysluplné povolání. Práce ředitele může být tvůrčí činností, to mne baví, stejně jako práce s lidmi.

### **Před nedávnem jste ještě učil na SOŠ Hradební, naplňuje vás spíše práce učitele nebo ředitele?**

Přihlásil jsem se do konkurzního řízení proto, že jsem hledal změnu. Jsou to nerosrovnatelné věci. Vidím příležitosti, jak školu ovlivnit v jejím směřování, a to je možnost, o kterou bych se chtěl zasadit.

Z odpovědí pana Bajera vyplývá touha po osobním rozvoji, vztah k učitelskému povolání a výchově dětí, a jistá vize budoucnosti školy, které se snaží dosáhnout.

V následujících dvou odpovědích je patrná existence vnitro-školních sporů, kterých si je ze svého postu ředitele vědom, snaží se je aktivně řešit a přikládá jim prioritní důležitost.

### **Víte, že si hodně studentů stěžuje na to, že jste se jim ještě nepřišel osobně představit?**

Představení proběhlo u čtvrtáků a ve třetích ročnících. Budu pokračovat i s ostatními ročníky, prosím o trpělivost. Nad věcným jednáním jsem ochoten setkat se s kýmkoli, kdykoli. Zvu si i „lumpy“, kteří dostávají ředitelskou důtku.

### **Máte nějaké plány na OAHK?**

Asi nejdůležitější je, aby zúčastněné strany, tzn. jak studenti, tak učitelé, byly spokojeny. Chtěl bych být čitelný jako ředitel, být průhledný v rozhodnutích, která budu konat, a byl bych rád, kdyby z těch rozhodnutí, byť z nich nebudou všichni nadšeni, což chápu, bylo v dlouhodobém horizontu vidět, že vedly k dobrému cíli, vzájemnému pokoji jak mezi učiteli, tak i mezi studenty. To je moje zásadní priorita.

30. 9. 2011 (Příloha č. [7])

V článku je zachyceno napětí panující mezi učiteli, studenty, rodiči a vedením. Na začátku nového školního roku proběhla diskuze o zkvalitnění výuky některých předmětů, z pohledu rodičů však byla bezvýsledná. Jeden z rodičů si konkrétně stěžuje na nekvalitní výuku češtiny, anglického jazyka a ekonomiky, která byla adresována řediteli již v červnu roku 2011 a nedostatečně vyřešena výměnou učitele češtiny, která dle slov rodiče vedla k dalšímu zhoršení výuky. V Obchodní akademii proběhla školní inspekce, která neshledala žádné zásadní nedostatky.

Jaroslav Bajer se v rozhovoru pro Hradecký deník vyjádřil k existenci mnoha věcí, které by se daly změnit a nedostatku peněz s nimi spojenými. Dále také poukázal na dřívější zvýhodnění některých pedagogů, kterému k jejich nevoli zamezil.

*„Ředitel není v lehké situaci. Ubývá studentů a logicky musí dojít k propouštění učitelů. Těžko se hodnotí, jestli volba padla na toho pravého kantora. Nicméně situaci důsledně prověříme,“* vyjádřil se k problematice Jiří Nosek.

## 7.4 Vyvrcholení nepokojů

Na přelomu ledna a února roku 2012 vrcholí školní nepokoje, které jsou zachyceny v článkách hned několika deníků a týdeníků, přičemž každý zachycuje jiný aspekt nespokojenosti studentů.

*„Proti řediteli se vzbouřili studenti i učitelé už před loňskými letními prázdninami. Jeho odpůrci tvrdí, že pro školu nic nedělá. Studenti proto například podepisovali petici za zkvalitnění výuky“.* Zdroj č. [27]

*Vadí jim také, že Bajer dal výpovědi dvěma učitelům, kteří nesdílejí jeho názory. Už dříve propouštěl nebo měnil v předmětech kantory, kteří byli podle studentů odborníky, a nahrazoval je jinými.“* Zdroj č. [27]

*„Chování ředitele Bajera někteří z nich označují za psychický teror. „Dává důtky za vyjádření vlastního názoru,“ řekla Lenka Filipiová, učitelka z Obchodní akademie a Jazykové školy. Nespokojené jsou podle všeho dvě třetiny učitelského sboru“.* Zdroj č. [23]

*Studenti mluví o tom, že se zhoršuje kvalita výuky. Ředitel se podle nich zbavuje nejlepších a nejoblíbenějších učitelů. Jaroslav Bajer oponuje, že propouští kvůli úbytku dětí ve třídách.“* Zdroj č. [23]

*„Textem naráželi studenti na to, že bývalý ředitel nechal na skla dveří v obchodní akademii nalepit černé siluety dravých ptáků, jaké se používají na sklech zastávek nebo skleněných překážek, aby do nich nenaráželi drobní ptáci. V případě skel v akademii samozřejmě studenti.“* Zdroj č. [26]

Vzhledem k protestům vedeným ze strany učitelů i studentů nakonec dochází dne 26. 1. 2012, k usnesení Zastupitelstva Královehradecké kraje o sloučení škol a jeho rychlému faktickému vykonání 1. 2. 2012, kdy se nová škola, Obchodní akademie, Střední odborná škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, stává právním subjektem. Post ředitelů obou škol sloučen v jednu pozici a připadá zástupkyni ředitele výše jmenované Stěžerské střední školy. Zdroj č. [30]

### 7.3 Proces sloučení škol

Z níže uvedených rozhovorů, které poskytl radní Jiří Nosek pro Hradecký deník lze vidět, že koncept sloučení obou škol existoval a byl projednáván již před gradací problémů na obchodní akademii.

*„Protesty studentů na akademii jen urychlily naše rozhodnutí o sloučení obou škol – obchodní akademie se Střední odbornou školou veřejnosprávní a sociální Stěžery. Hovořili jsme o tom několikrát. Bylo by totiž od nás nezodpovědné, až se vrátí gymnázium J. K. Tyla zpět do opravených prostor školy, aby zůstala budova „hlucháku“ prázdná. Vždyť jen opravy stály dvacet milionů korun, proto jsme hledali, jak budovu dál využít,“ Jiří Nosek Zdroj č. [23]*

*„Hlavním důvodem je postupný úbytek žáků, kteří se do obou škol hlásí. Slučování podporuje také ministerstvo školství. V některých krajích správní obory a obory obchodních akademií působí také společně. Jedním z dalších důvodů je náš dlouhodobý záměr přesídlit obě školy z dosud pronajatých prostor do budovy hradeckého hlucháku, který kraj vlastní. Tím bychom ušetřili,“ Jiří Nosek Zdroj č. [24]*

Lze dokonce spekulovat, že pokud by nedošlo k oněm rozkolům, byly by školy sloučeny k příležitosti stěhování do areálu bývalého ústavu pro hluchoněmé, právě pod tehdejším ředitelem obchodní akademie, Jaroslavem Bajerem. Vzhledem ke sledu událostí, však k tomuto nikdy nedošlo. Z pohledu radních pak představovalo správně provedené sloučení škol řešení ke třem různým problémům.

- 1) Využití prostor „Hlucháku“ po přestěhování Gymnázia Josefa Kajetána Tyla zpět do původní budovy na Tylově nábřeží. Se kterým se váže odůvodnění investice do oprav prostor „Hlucháku“.
- 2) Vyřešení avizovaného nedostatku studentů na obou školách.
- 3) Vyřešení protestů vůči řediteli obchodní akademie, Mgr. Jaroslavu Bajerovi zrušením jeho pracovní pozice, jelikož jeho odvolání je možné pouze v případě zanedbání, či porušení jeho pracovních pravomocí, k čemuž prokazatelně nedošlo.

## 8 Z POHLEDU JAROSLAVA BAJERA

Následující text vychází z rozhovoru a vyprávění bývalého ředitele školy Mgr. Jaroslava Bajera. Informace zde uvedené jsou pouze interpretací tohoto rozhovoru, jejich pravdivost nebyla vzhledem k omezenému rozsahu práce explicitně ověřována.

### 8.1 Výchozí stav

Když Mgr. Jaroslav Bajer vyhrává konkurz a 1. 12. 2010 nastupuje na post ředitele Obchodní akademie a jazykové školy v Hradci Králové, má za sebou více než desetiletou učitelskou praxi a dostatek zkušeností s řízením neziskových organizací a občanských iniciativ.

Zpronevěra v hodnotě 1,5 miliónů korun se odráží ve stavu školy a peníze přirozeně chybí ve školním rozpočtu. Škola sama o sobě je úředně zmenšená, tehdejší stav čítal 460 studentů, a z původních 5 tříd po 30 studentech, které se nabíraly do prvních ročníků, bylo dovoleno nabrat třídy pouze 3. Což z dlouhodobého hlediska znamená nižší příjmy a další výrazné snížení rozpočtu školy, jelikož by se stav studentů každý rok snižoval o 60 nenabraných žáků, dokud by nedosáhl přibližné počtu 360 studentů. Z předchozího rozpočtu je patrné, že již v době nástupu do funkce nebyla maximální kapacita školy naplněna.

V období mezi nástupem Mgr. Jaroslava Bajera do funkce a dubnem 2011 na škole probíhá audit řešící zpronevěru, se kterým musí vedení školy spolupracovat. Od dubna je třeba řešit novou státní maturitu, se kterou se musí seznámit jak vedení školy, tak jeho pracovníci.

V rámci bezvýchodné finanční situace je podle ředitele nutné snížit stavy zaměstnanců. Nejdříve jsou propuštěny tři osoby, z toho dvě jsou ve škole zaměstnány na dobu určitou. Smlouva o rozvázání pracovního poměru je jim předložena tři měsíce předem. Jedna z osob žádá o zaměstnání ve školní kuchyni. Obchodní akademie paradoxně žádnou kuchyň nemá, proto je tato žádost zamítnuta.

Dále je propuštěna jedna ze tří sekretářek, která se právě vrací z mateřské, je jí vyplaceno odstupné. S druhou sekretářkou na postu finančního správce je také rozvázán pracovní poměr, důvodem je absence ekonomického vzdělání. Dále je rozvázán pracovní poměr také se školní vrátnou z důvodu nadbytečnosti pracovní pozice.

Z řad pedagogů poté odchází hned několik zaměstnanců. První osoba odchází do důchodu na vlastní žádost (aprobace nebyla upřesněna). Dále odchází učitelka španělštiny ze zdravotních důvodů – těhotenství. Učitel tělesné výchovy chce přejít za lepším finančním ohodnocením do nejmenovaného fotbalového klubu, ředitel mu nabízí zvýšení platu, avšak nemá šanci konkurovat nabídce fotbalového klubu.

## 8.2 Vznik konfliktů

Tehdejší zástupkyně, Mgr. Eva Vachatová, která vedla školu v období mezi odstoupením Mgr. Roberta Tomana a nástupem Mgr. Jaroslava Bajera, již nechce setrvávat na postu zástupkyně a chce přejít na post učitele. Učitelé s její aprobací jsou již na škole dva, není tedy potřeba třetího, Bajer ji nabízí setrvání na dosavadní pozici zástupkyně. Vachatová navrhuje rozvázání poměru s jedním z dosavadních učitelů a její dosazení na volné místo. Návrh je zamítnut z morálních důvodů. Jedna učitelka je osaměle žijící žena před důchodem, druhá pracující na 0,75 úvazku má nezaměstnaného manžela a dvě malé děti.

Dochází ke střetu zájmů a hádce, která je doprovázena zvýšením hlasu. Vachatová je vykázána ven ředitelny, je jí ukončen pracovní poměr na dobu neurčitou s dvouměsíční výpovědní lhůtou a 100 000 Kč odstupného.

V rámci úspory financí jsou některým učitelům zrušeny nad-úvazkové hodiny. Jedná se o 6-8 učitelů, pracujících na 1,2 – 1,3 úvazku, s tím že základní úvazek mají v hodnotě nižší než 1 celá a zbytek je lépe finančně ohodnocený nadúvazek. Ve výsledku tedy pracují stejný, či vyšší počet hodin, avšak jsou za něj mnohem lépe finančně ohodnoceni.

V den konfliktu s paní Vachatovou vzniká na škole první petice proti propuštění pedagogů. Petici podpoří 60-100 studentů. Petici podpoří i někteří učitelé. Další petice je podle všeho iniciována některými třídními učitelkami.

Do školy nastupuje nová učitelka z úřadu práce na poloviční úvazek. Přes prázdniny, je vybrána nová školní hospodářka a zástupce ředitele. Poslední srpnový týden má probíhat předávání kompetencí mezi Evou Vachatovou a novým zástupcem, z pohledu ředitele je tento proces zbytečně komplikován ze strany Vachatové, které je v důsledku toho udělena důtka. Následně přichází právní zástupce Vachatové s nařčením ze šikany. Po rozhovoru a zodpovězení všech otázek, odchází. Žaloba vůči Bajerovi není podána.



13. září přichází do školy Česká školní inspekce provést hloubkovou kontrolu. Kontrola proběhne bez znatelných problémů. Závěrem kontroly je, že ředitel nemá zkušenosti s vedením školy, a že ve škole panuje špatné klima. Tento fakt, není dán za vinu řediteli, ale Krajskému úřadu, jelikož se na postu ředitele vystříдалo za posledních 7 let 6 vedoucích pracovníků. Dále konstatuje, že ředitel nepochybil při optimalizaci. Po této kontrole následují další tři, z nichž všechny konstatují, že ředitel nepochybil.

Ředitel při kontrole výnosů Jazykové školy, (součást školy, přispívající do školního rozpočtu skrze jazykové kurzy pořádané pro veřejnost) přichází na špatné strategické a ekonomické zacházení s Jazykovou školou. Od roku 2008 do roku 2012 se podle účetních výkazů její výnos snížil z 3,5 miliónů korun na pouhých 250 tisíc. Tento fakt ředitel deduktivně přikládá k předražení kurzů. V dané chvíli jednu výukovou skupinu navštěvovalo 16 lidí, což není příliš vhodný počet pro kvalitní výuku jazyků.

Jeden z rodičů, pan B., je již 3 roky nespokojen s učitelkou anglického jazyka působící na škole a žádá její okamžitou výměnu. Bajer chce tento problém řešit během následujícího půl roku. Pan B. podává stížnost na krajský úřad ohledně neschopnosti ředitele. Spolu s učitelem Mgr. Vodou poté spolupracují na očerňování ředitele.

V deníku Mladá fronta dnes se objeví chybné články, prohlašující že na Hradecké obchodní akademii řeší spor Ministr školství a také, že Obchodní akademie nebude nabírat žáky do prvních ročníků. Tyto články se netýkají Obchodní akademie, kterou vede Jaroslav Bajer ale Soukromé obchodní akademie sídlící v Hradci Králové. (články bohužel nejsou volně přístupné) Po zveřejnění těchto článků následuje několik dopisů směřovaných na obchodní akademii ze strany veřejnosti, ujišťujících se o pravdivosti těchto informací.

Během vyučování se několik dětí uvolní z hodiny pod záminkou nevolnosti a během tohoto času vylepují po škole protestné plakáty. Na následující přestávku jsou do školy pozváni novináři Mladé fronty dnes.

Pan učitel Voda se později písemně přiznává k pomlouvání Jaroslava Bajera. Není mu přerušena pracovní poměr.

## 8.3 Proces sloučení škol

16. 1. 2012 Výbor krajského úřadu jedná o sloučení škol. Vedení školy je o sloučení informováno již 3. ledna. Jako ředitelka je navržena tehdejší ředitelka Stěžerské obchodní akademie Mgr. Iva Blehová, která slovně přislíbí, že se dané pozice ujme, ji ale druhý den veřejně odmítá. Na místo budoucího ředitele je tedy vybrána tehdejší zástupkyně Mgr. Jana Vitvarová.

26. 1. 2012 Probíhá hlasování o sloučení škol. První hlasování nedopadne ve prospěch sloučení škol. Ten samý den probíhá druhé hlasování, ve kterém návrh na sloučení projde jen o pár hlasů.

1. 2. 2012 Dochází k faktickému formálnímu sloučení. Výsledná škola funguje následujících 15 dnů v nezákonném stavu, jelikož nemá platný organizační řád - všechny ostatní dokumenty jsou také neplatné.

## 8.4 Úspěchy

- ❖ Ušetřeno tři-čtvrtě miliónu korun na provozu školy oproti minulým rokům.
- ❖ Nárůst výnosů o 100% oproti předchozímu vedení. Zapříčiněné mimo jiné častěji konanými jazykovými zkouškami, kurzy japonštiny a čínštiny vyučovanými za nízké ceny v rámci jazykové části školy.
- ❖ Nově zformovaná škola získá grant 1,5 miliónů korun na základě žádosti, podané za vedení Jaroslava Bajera.
- ❖ Žáci Obchodní akademie se umístí na prvním místě v ekonomicky směřované soutěži.

Ke konci rozhovoru Jaroslav Bajer již se slzami v očích vzpomíná a cituje slova, která v různých obměnách zdobí druhoválečné pomníky.

*„My dali krev – vy dejte práci a lásku. V tom jsme chtěli žít.“*

## 9 SBĚR VÝZKUMNÝCH DAT

Vzhledem k charakteru zkoumané organizace, kterým je v našem případě škola nacházející se v kritickém ekonomickém stavu a faktu, že budeme analyzovat její organizační kulturu ve stavu minulém, nikoliv přítomném, nás vedlo k využití kvalitativních výzkumných postupů.

Pro zpětnou analýzu by bylo v tomto případě nejlepší využít metody hloubkového rozhovoru, který probíhá formou vyprávění ze strany korespondenta, které je mírně usměrňované tazatelem. Při hloubkovém rozhovoru nemá tazatel obvykle předem připravené otázky, ale tematické bloky, ke kterým, nebo v rámci kterých směřuje tázaného. Výsledek rozhovoru přímo závisí na komunikačních dovednostech tazatele, jeho psychologických a sociologických znalostech a dovednostech. Zcela fatální a nežádoucí vzhledem ke kvalitě informací je zde pak ovlivnění odpovědí tázaného na základě špatně položené doplňující, či směrovací otázky nechtěně podsouvající tázanému určitý názor.

Zpětné vyhodnocení získaných informací je považováno za obtížné vzhledem k rozlišení mezi osobními názory a odpověďmi kulturního charakteru (Sackmann, 1991)

Předpokládáme, že linie mezi individuálními názory a odpověďmi kulturního charakteru bude vzhledem ke stáří incidentu značně „rozmazaná“. Tento fakt by měl být eliminován procesem vyhodnocování výsledků, během kterého jsou z výpovědí vybírány informace, které se v rámci zkoumaného prvku opakují.

I přesto, že osoba provádějící šetření má psychologické vzdělání v míře 2 roku středoškolského semináře a 3 semestrů v rámci vysokoškolského semináře a půl roku vzdělávání v oblasti psychologie i sociologie v rámci středoškolského semináře ZSV, nepředpokládáme, že její schopnosti a dovednosti jsou pro provedení hloubkového rozhovoru bez zkreslení odpovědí dostatečné. Proto jsme se rozhodli, že k provedení výzkumu využijeme semi-strukturovaného rozhovoru, který částečně eliminuje ovlivnění respondentů nepatřičnou formulací otázek.

## 9.1 Tematické bloky

- 1) Předcházející období, ředitelování Mgr. Roberta Tomana.
- 2) Změna ředitele, nástup Mgr. Jaroslava Bajera a s ním spojené změny ve škole.
- 3) Protestní aktivity a účast na jejich realizaci.
- 4) Osobní přístup ke studiu, sebereflexe studenta.
- 5) Následující období po sloučení škol.

## 9.2 Rozbor otázek

### 9.2.1 Úvodní oslovení

V rámci Bakalářské práce se snažím zpracovat stav organizační kultury na Obchodní akademii v období, kdy byl ředitelem školy Jaroslav Bajer. Na internetu je spousta různých informací a názorů, které se ne tak úplně schází. Teď právě shromažďuji informace od žáků, kteří v dané době na OA studovali, tak bych tě chtěl požádat o krátký rozhovor.

### 9.2.2 Samotné otázky

**Zažil/a jsi předchozího ředitele?** Cílem otázky bylo zjistit, zda respondent navštěvoval školu v předcházejícím období, má-li tedy možnost obě období porovnat mezi sebou. Také mapuje stav vzpomínek na studium.

**Setkal/a ses někdy s Bajerem osobně, jaký jsi z toho měl/a pocit?** Zjistíme osobní zaujetí proti osobě pana Bajera a také četnost komunikace vedení školy přímo se studenty.

**Řekni mi, jak vypadalo toto období, kdy byl ve funkci Bajer, z tvého pohledu, máš-li na něj nějaké zajímavé vzpomínky?** Otázka podněcuje respondenta ke vzpomínání a vyprávění, zároveň zdůrazňuje jeho vlastní pohled na věc, tedy aby se řídil sám sebou a svým citem spíše než fámami a historkami, které na škole kolovaly.

**Vzpomeneš si třeba na nějaké zajímavé události?** Doplnující otázka k otázce předchozí, v případě, že student neví kde začít. Předpokládáme získání informací spíše „skandálního charakteru“.

**Zaznamenal/a jsi nějakou změnu atmosféry ve škole s nástupem Bajera?** Konkrétní otázka zaměřená na citovou stránku respondenta. Cílem je rozvinout a sjednotit předchozí myšlenky do relativně koherentní formy. Do velké míry závisí na chápání pojmu atmosféra ze strany respondenta.

**Účastnil/a ses nějaké z protestních aktivit?** Potenciální informace o poměrném množství protestujících studentů. Zjištění osobního přístupu k problémům.

**Z čeho myslíš, že vycházela aktivita studentů (tvoje) v protestech vůči vedení školy?** Zjištění míry sebereflexe studenta, problémových jevů, motivace jak z pohledu jedince, tak skupiny.

**Považuješ se za poctivého studenta nebo jsi školou spíš jen tak nějak procházel/a?** Otázka nás má informovat o osobním přístupu respondenta ke studiu, také mu připomíná jeho osobní vztah ke škole a s ním i celé období studia. Předpokládáme totiž, že velké procento studentů se účastnilo protestů pouze z důvodů zpestření výuky.

**Jak bys zhodnotil/a změny, které se na škole odehrály po jejím sloučení?** Získání informací o následujícím období, co se týče změn a spokojenosti s nimi. Charakteristika změn ze strany respondenta uzavírá jeho pohled a rekapituluje problémy na škole.

### 9.3 Průběh výzkumu

Z 26 studentů vyhledaných a oslovených na základě doporučení jejich přátel, prostředí sociální sítě Facebook. Jich během 4 měsíců pouze 9 odpovědělo na úvodní oslovení, z čehož 4 poskytli validní rozhovor, 3 osoby přerušili komunikaci s důvodem aktuálního nedostatku času a neozvaly se ani na opětovné žádosti. Dvě osoby byly mimo cílovou skupinu respondentů, tedy nebyli studenty Obchodní akademie mezi lety 2011 a 2012.

Z 8 studentů, kteří poskytli rozhovor na základě osobní známosti, patřilo 5 mezi cílovou skupinu respondentů, z čehož byly dva rozhovory zřetelně zkresleny vztahem mezi respondentem a tazatelem a neproběhly podle předem stanovené struktury. Jeden rozhovor byl vzhledem ke stavu vzpomínek dotazovaného vyhodnocen jako zcela nevalidní.

## 10 VÝZKUMNÉ VÝSLEDKY

### 10.1 Stav organizační kultury

Organizační kultura byla již v době nástupu Mgr. Jaroslava Bajera velice nekoherentní. Organizační kultura a klima jsou tvořeny primárně zaměstnanci a vedoucími pracovníky, sekundárně i vlivem zákazníka. V prostředí školy se zaměstnanecká základna pravidelně obměňuje o nové prvky v podobě učitelů, zatímco zákazník v podobě studenta zde zůstává po dobu 1 až 4 let. Je tedy hlavně na vedení školy, aby nějakým způsobem udržovalo kulturní koherenci, k tomuto však v případě Obchodní akademie nemohlo dojít, vzhledem k časté změně vedoucích pracovníků, dle výpovědi pana Bajera odkazující se na zprávu Česká školní inspekce se na škole vystřídal v období sedmi let šest vedoucích pracovníků. Vzhledem k tomu, že se na škole nenachází stabilní vedoucí a jednotící prvek, dochází k roztržitému organizační kultury. V době nástupu pana Bajera do funkce, již na škole existuje větší množství, různě významných mocensko-kulturních skupin. Toto rozdělení se nejvíce blíží charakteristice klastru. Jde tedy o seskupení jedinců do shluků, chovající se jako jednotný celek, který je silnější, než kdyby působil každý jedinec sám.

*„Když nastoupil Bajer, všichni, hlavně učitelé, byli nadšení, protože s Tomanem někteří nevyházeli. Opak byl ovšem pravdou, protože byl daleko horší, než Toman. Většinu ti, co byli za Tomana spokojeni, protestovali a ti, co byli proti Tomanovi, byli z Bajera nadšení.“* (D. Z., 2016) Příloha č. [8]

*„Jestli nás ve čtvrtáku učilo třeba 15 učitelů, stěžovalo si tak 40-50%, zbytek se o tom bavit nechtěl a spíš to považoval za interní věci...“* (anonymní student č. 2, 2016) Příloha č. [11]

*„...když jsme ve čtvrtáku zvali učitele na stužkovací večírek, tak někteří nepřišli kvůli tomu, že jsme měli za třídní učitelku Filipiovou, kterou neměli rádi, protože šla proti Bajerovi.“* (D. Z., 2016) Příloha č. [8]

*„Je však pravdou, že někteří učitelé tvrdili, že předchozí ředitel nadržoval pár učitelům, který měl rád, a bylo hodně vidět, že učitelům, který vyloženě rád nemá, tu práci nezlehčuje. Když to řeknu z laického pohledu, některý si zval na večírky a chlebíčky a s některými se vůbec nebavil, tak se ti nechtění učitelé cítili trochu mimo kolektiv, ale zase nikomu nenadržoval ani na nikoho nešlapal, jako to dělal Bajer.“* (T. K., 2016) Příloha č. [12]

Výpovědi popisují existenci minimálně dvou interních subkultur, které zastávají odlišné názory a vycházející z odlišných hodnotových žebříčků. Tyto subkultury mezi sebou vzájemně nechovají přátelské vztahy a jejich existence předchází nástupu Bajera na post ředitele. Ze čtvrté výpovědi vyplývá, že interní problémy nebyly v období úřadu předchozího ředitele řešeny, lze také spekulovat, zda jeho jednáním nebyly přímo zapříčiněny. Druhá výpověď potvrzuje existenci více skupin a odhaduje, že nespokojení učitelé byli spíše v menšině. Předpokládáme, že skupina špatně vycházející s Bajerem má jádro ve skupině učitelů, jimž byly zrušeny výhodné nad-úvazkové hodiny, což by vysvětlovalo zdroj nespokojenosti. Jelikož omezení osobního příjmu je spjata s narušením komfortní zóny jedince, se kterým je spjata negativní reakce na působitele podnětu, tedy aktuální vedení školy. Takto zařízené nad-úvazkové hodiny v této době již nejsou vyučujícími vnímány jako neférové, či společensky nepřijatelné, což je způsobeno ztotožněním se zbytkem takto zvýhodněné skupiny.

Odkážeme-li se na Lukášovou, tak jedním z důvodů pro nízkou výkonnost pracovníků může být: *„Kultura může být slabá, nemotivující, nebo mohou v organizaci existovat silné obsahově nesourodé subkultury, jejichž střet je překážkou výkonnosti.“* (Lukášová, 2010, s. 139) Dle výpovědi takovéto obsahově nesourodé subkultury na škole opravdu existovaly, střet byl přirozeně překážkou výkonnosti, protože jakmile je jedna skupina zvýhodněna na základě jiných než pracovních výkonů, vytváří to sociálně nerovné demotivující prostředí, jelikož pro hodnocení pracovníka není klíčový jeho pracovní výkon ale sociální interakce s vedením. *„...obsah kultury organizace může být nezdravý, ...v organizaci mohou být akceptovány hodnoty a normy chování, které nepodporují samostatnost, angažovanost, přijímání odpovědnosti za svůj výkon, které jsou překážkou spolupráce a řešení problémů.“* (Lukášová, 2010, s. 139) Výsledkem zvýhodňování pak není jen formování subkultur, ale i rozklad sdílených hodnot a norem chování, tedy rozpad kultury celé organizace. Výsledkem jsou poté demotivovaní pracovníci, nepřátelské prostředí, nárůst konfliktů a nesouhlasu.

## 10.2 Názorové rozpory

Nelze očekávat, že se na místě tolik názorově odlišném a proměnlivém, jako je střední škola, vytvoří mezi natolik odlišnými jedinci (kantory) zcela jednotný hodnotový žebříček. Dokonce lze říci, že to není negativní jev. Názorová a hodnotová pluralita je vhodná pro rozvoj jedince (studenta). Dle zákona o vzdělávání má ve škole docházet k rozvoji osobnosti člověka, takovým způsobem aby byl vybaven poznávacími a sociálními způsobilostmi, mravními a duchovními hodnotami. Zároveň se studenti mají učit vzájemné úctě a respektu, solidaritě, názorové snášenlivosti a důstojnosti všech účastníků vzdělávání. Čehož lze nejlépe dosáhnout nejen skrze obsahovou část výuky, ale také skrze validní a vzorové vystupování učitelů.

***Zaznamenal jsi s příchodem nového ředitele nějakou změnu, například ve školní atmosféře?***

*„Naprosto! Některé učitelky se k nám doslova chodily svěřit a vybrečet do třídy. Vzpomínám si na případ, kdy k nám přišla učitelka, že jí Bajer držel zamknutou v kabinetu, dokud údajně nepodepíše nějaký papír.“* (anonymní student č. 2, 2016) Příloha č. [11]

*„Atmosféra mezi kantory zhoustla, aspoň podle toho co mně a mé třídě občas některý kantor prozradil. Více studentů nebyla spokojená s novým vedením školy, což potom následně vyvrcholilo různými protesty.“* (anonymní student č. 1, 2016) Příloha č. [9]

*„S nástupem Bajera se toho změnilo asi dost k negativnímu, ale vše se to dle mého názoru týkalo hlavně ohledně jeho přístupu k učitelům, říkalo se, že ten nebyl zrovna etický.“* (L. H., 2016) Příloha č. [10]

*„Jeho řádění poznamenalo nejvíc učitelský sbor, dost učitelům dal výpověď buď on, nebo odešli kvůli němu oni, hodně se to mezi učitelama hádalo“* (D. Z., 2016) Příloha č. [8]

Většina respondentů se shodla na tom, že nejvíce změny zasáhly učitelský sbor, nikoliv je samotné. Ve vztahu k oblíbeným učitelům nehraje roli kvalita výuky, ale mezilidské vztahy, které panují mezi učitelem a třídou. Oblíbený učitel nemusí umět dobře učit, stačí, když bude se třídou dobře vycházet.

Naprosto klíčové pro protesty studentů byly právě tyto vazby na učitele. Někteří učitelé, skrze tyto vazby, přenesli své problémy s vedením na žáky a vytvořili, či podpořili



v nich nepřátelského ducha. Oblíbený učitel je mezi studenty chápán, jako zdroj pravdivých ověřených informací. Toto tvrzení vyplývá i ze samotné charakteristiky zaměstnání pedagoga. Student sám o sobě neměl šanci na setkání s ředitelem, které by mu dané informace vyvrátilo. Byl tedy nucen vytvořit si povědomí o realitě založené pouze na zprostředkovaných informacích a svém vlastním citu.

Samotných protestů se účastnily pouze některé třídy, což fakticky prokazuje, že bez podpory učitelů by protesty studentů nebyly realizovány. Dalo by se tedy říci, že protesty byly podníceny právě některými učiteli.

*„Když se na to ovšem tak zpětně podívám, tak bych řekla, že jsme byli hodně (zdůrazněno) ovlivněni naší třídní učitelkou.“ (D. Z., 2016) Příloha č. [8]*

*„Někteří studenti, ale poradili jim to sami učitelé, ignorovali při hodinách tu danou učitelku od Bajera. Dělalí jí vyloženě naschvál, neodpovídali jí, spali, nereagovali, ať řvala jakkoliv. Psali jsme neustále písemky za trest, ale stávka studentů byla stejná, i když jsme se chvílema báli o prospěch páč některý ty testy nedopadly dobře“ (L. H., 2016) Příloha č. [10]*

*„Hodně se to řešilo při ekonomice u učitelky Filipiový, ta z něj byla na mrtvici a pořád nám o něm vyprávěla, co vymýšlí za kravinu... co si pamatuju, tak mám za to, že díky ní se to nějak všechno začalo řešit.“ (I. P., 2016) Příloha č. [13]*

Dle výpovědí studentů se jednalo hlavně o dvě učitelky, paní Mgr. Filipovou a paní K. Jejich spor s vedením školy se musel přenést do zcela osobní roviny. Je velice nepravděpodobné, že by protesty proti vedoucímu pracovníkovi, vedly k jinému než emocionálnímu zadostiučinění, na zcela neprofesní rovině. Z pohledu těchto osob se však mohlo jednat o ochranu školy a studentů před nevhodným jevem v podobě pana Bajera. Tento pohled považujeme za notně zkreslený, jelikož kontrola ze strany České školní inspekce nezjistila pochybení ze strany vedení školy ani po opakovaně provedených kontrolách a ani žádný ze studentů si na chování pana Bajera nestěžoval.

Samotný akt poštvání studentů jedním pedagogem, proti jinému pedagogovi je zcela neetický, obzvláště v případě, kdy jsou zkušeným pedagogem poštváni studenti proti pedagogovi čerstvě začínajícímu a nezkušenému, jelikož zkušený pedagog moc dobře ví, kam spadají kompetence učitele a jak si je může, či nemůže vymoci. Nejlépe se toto dá připodobnit k dobývání hradu jeho vlastním architektem, či majitelem. Oba

přesně vědí, kde jsou nejslabší místa v obraně. Vzhledem k tomu, že šlo hlavně o akt podkopání autority ředitele skrze zkompromitování jeho práce, je toto chování ve vztahu k poškozené pedagožce z etického hlediska naprosto zavrženíhodné.

### 10.3 Stížnosti studentů

*„...zakládal si hodně na přezůvkách, proti kterým jsme protestovali, protože zejména v zimě, kdy ve třídách bylo i 15 stupňů, jsme nechtěli sedět celý den v pantoflích.“* (D. Z., 2016) Příloha č. [8]

*„Nástupem nového ředitele se mi změnili někteří kantoři na předměty, s tím jsem jako většina mé třídy nebyla spokojená.“* (L. H., 2016) Příloha č. [10]

*„Předchozí ředitel měl na Obchodce ty učitele, kteří měli dlouholetou praxi a vážně naučili ne jako Bajer, který se je snažil postupně vyházet a dosadit tam mladý, nezkušený ucha.“* (T. K., 2016) Příloha č. [12]

*„...řešil, že máme mít označení skleněný dveře, abysme do nich nevráželi, ale to že jsme v učebnách seděli promrzlý, to už mu bylo jedno...“* (I. P., 2016) Příloha č. [13]

*„Vyhodil mé oblíbené učitele.“* (Z rozhovoru s anonymním studentem, 2016)

Mezi hlavní problémy, které studenti uvedli, patří: nízká teplota ve třídách, povinnost nošení přezůvek, změna pedagogů spojená se zhoršením kvality výuky. Z vlastní zkušenosti, můžeme uvést, že nízká, či naopak moc vysoká teplota ve třídách je jeden z tradičních problémů základních a středních škol, které nedisponují kvalitním klimatizačním systémem. Ředitelé většinou topí jen na zákonnou normu, která se pohybuje okolo 22 stupňů celsia. V některých případech se ve školách topí právě více než je třeba, nejčastěji z důvodu špatného stavu rozvodu topení, který způsobuje, že při pokusu o dosažení pokojové teploty v některých místnostech, dosahují teploty v místnostech jiných téměř tropických hodnot. Z vlastní zkušenosti můžeme říci, že nutnost přezouvat se ve školách patří mezi často diskutovaný jev, nenáviděný a porušovaný obzvláště excentrickými studenty.

Změny ve složení učitelského sboru se musely týkat převážně učitelů, kteří byli mezi studenty oblíbení. Nespokojenost mezi studenty musela být nutně vázána na nedostatky učitelů, kteří oblíbené učitele nahradili. Budeme-li vycházet z nám dostupných informací, tak

se na škole již nacházelo nějaké množství neoblíbených pedagogů, jelikož za působení pana Bajera nastoupilo do školy pouze malé množství nových pedagogů.

Z obsahu stížností vyplývá, že jde o zcela běžné problémy řešené na téměř každé střední škole. Nepředpokládáme tedy, že jde o problémy zvláštní významnosti, či o problémy fatální pro samotný chod školy. Správná interpretace těchto běžných problémů však stačí k poštvání studentů proti vedení školy a vytvoření negativního obrazu ohledně dění na škole v očích veřejnosti.

## 10.4 Sloučení škol

### 10.4.1 Proces sloučení

Charakteristika procesu sloučení nespadá úplně pod tematické zaměření naší práce, avšak fakta, na která jsme během zpracovávání práce přišli, jsou velice zajímavá a dovolíme-li si je interpretovat v kontextu dění na škole.

Na oficiálním webu nově vytvořené - sloučené školy, jsou uvedeny tyto informace.

*„Obchodní akademie, Střední odborná škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky vznikla jako nový právní subjekt 1. února 2012. Zastupitelstvo Královéhradeckého kraje schválilo na svém zasedání dne 26. ledna 2012 sloučení Střední odborné školy veřejnosprávní a sociální, Stěžery, Lipová 56 s Obchodní akademií a Jazykovou školou s právem státní jazykové zkoušky Hradec Králové, V Lipkách 692. Obě školy patří mezi jedny z nejstarších středních škol na Hradecku.“* Zdroj č. [30]

Vznik hradecké Obchodní akademie je propojen se stavbou její historické budovy (1896-1897), která je dnes budovou Pedagogické fakulty Univerzity Hradec Králové. Zdroj č. [29]

Vzhledem k charakteristice a velkoleposti tehdejší Obchodní akademie, je však velice nepravděpodobné, že by v následujících letech vznikla škola stejného charakteru v obci vzdálené jen několik kilometrů od Hradce Králové. Výrok ohledně stáří obou škol uvedený na úvodní stránce webu OAHK, působí vzhledem k této skutečnosti značně nepravděpodobně.

Na stránkách školy jsou dále přiloženy dva soubory pojednávající o historii obou sloučených škol. U souborů není uvedený autor, ani validní zdroje, ze kterých informace pocházejí.

Dle těchto souborů Obchodní akademie a Jazyková škola vzniká dne 22. srpna 1895 a je čtvrtou školou tohoto typu v Čechách. Historie Střední odborné školy veřejnosprávní a sociální ve Stěžerách, je ještě o něco delší, jelikož sahá, až do roku 1885, kdy je poprvé vyslovena myšlenka na zřízení hospodyňské školy ve Stěžerách. Tyto školy mají zcela odlišné zaměření i věhlas. Stěžerská škola nabývá svého charakteru teprve 1. září 1991, kdy zahajuje svou činnost jako Rodinná škola a ještě později 1. září. 1997, kdy je přetransformována na Střední odbornou školu ve Stěžerách. Zdroj č. [30]

Pro zhodnocení rozsahu historického dědictví a stáří obou škol, nemáme dostatečné znalosti v oboru, způsob jejich interpretace na nás však působí značně nevěrohodně.

Přihlédneme-li k samotnému sloučení škol, které proběhlo v čase šesti dnů od samotného schválení, mezi 26. 1 a 1. 2 roku 2012, a faktu že bývalá zástupkyně nástupnické organizace se stává novou ředitelkou sloučených škol, nemůžeme se vyhnout pocitu, že celá kauza má výrazný politický přesah.

Charakterizování a rozbor tohoto politického přesahu nespadá pod téma této práce, proto pouze podotkneme, že předpokládáme existenci vazby mezi osobami, které se stavěly proti vedení pana Bajera a tehdejší Zastupitelstvem Královehradeckého kraje.

#### 10.4.2 Přetrvávající problémy

##### ***Změnila se nějak atmosféra ve škole po sloučení škol, tedy změně ředitele?***

*„Situace se změnila tak, že se vrátili učitelé, který za jeho vedení odešli a určitě se uvolnila atmosféra. Ale podle mě situace se současným vedením nebyla/není taky zrovna na 100% příznivá, co vím, tak spousta učitelů už na škole dávno není.“ (L. H., 2016) Příloha č. [10]*

*„Někteří učitelé zuřili, až brečeli, když se školy sloučily, ale najednou byl klid. Žádné protesty, naschválý a špína jeden na druhého. Avšak vznikaly rozpory mezi studenty Stěžer a Obchodky.“ (T. K., 2016) Příloha č. [12]*

*„Ahoj, jako z důvodu odvolání nynější ředitelky by to bylo super, ta stála úplně za prd.“ (Reakce anonymní studentky na úvodní oslovení, 2016)*

Z těchto výpovědí lze soudit, že organizační kultura byla i po sloučení škol nadále roztržštěná do několika menších táborů a ani změna vedoucího pracovníka tento stav zcela nezažehkala. Fakt, že se roztržštěná organizační kultura spojila s kulturou jinou, by měl z krátkodobého hlediska způsobit ještě více problémů vycházejících z hodnotové nekoherence celku. V dlouhodobém hledisku by však měla relativně jednotná majoritní složka zvítězit. Čtyři z pěti tázaných studentů OAHK, kteří na škole studovali ve školním roce 2015 -2016, však pociťují napětí mezi některými kantory a vedením. Lze tedy předpokládat, že vnitro-kulturní problémy panují na škole stále, tedy i čtyři roky po jejím sloučení.

## 11 ZÁVĚR

Během funkčního období Mgr. Tomana jakožto ředitele školy existují na škole dvě subkultury učitelů. Privilegovaná skupina, která je vedením školy zvýhodňována na základě osobních sympatií a druhá skupina nepriviligovaná. Již v této době je díky tomuto rozdělení obsah organizační kultury nezdravý pro spolupráci, osobní růst a řešení problémů. Sdílené hodnoty a normy také nemají jednotnou charakteristiku, právě vlivem špatného zacházení se školou ze strany zřizovatele školy v podobě Královehradeckého kraje. Po nástupu Mgr. Bajera ztrácí privilegovaná skupina svůj mocenský podklad, jejím členům jsou zrušeny předchozí finančně zvýhodňující opatření a je jim zamezeno v realizaci jejich osobních zájmů. Ve škole se díky jednotnému zacházení s učiteli začínají znovu formovat sdílené organizační normy a hodnoty, avšak toto formování je narušeno bývalou privilegovanou skupinou pedagogů. Problém se přenesl z profesní roviny do roviny osobní a opoziční část pedagogického sboru, charakteristická silnějšími vazbami na předchozí vedení, využije všech dostupných prostředků k odstranění pana Bajera z funkce. Mezi tyto prostředky patřilo pozvání školní inspekce, veřejné očerňování, a záměrné popuzení studentů proti vedení školy. Dochází k porušení profesních i vzdělávacích zásad ze strany některých učitelů, kteří manipulují studenty do protestů proti vedení. V otázce rychle provedeného sloučení škol, předpokládáme vazbu na politické činitele.

## 12 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### 12.1 Primární literatura

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. ISBN 80-85839-09-01.
- [2] CRAWFORD, Robert J., 1998. *Reinterpreting the Japanese Economic Miracle*. Harvard business review [online]. January-February Issue [cit. 5.3.2016]. Dostupné z: <https://hbr.org/1998/01/reinterpreting-the-japanese-economic-miracle>
- [3] ČAPEK, Robert. *Učitel a rodič: spolupráce, třídní schůzka, komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 200 s. ISBN 978-80-247-4640-1.
- [4] DENISON, D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990. ISBN 0-471-80021-X.
- [5] DenisonConsulting, 2010 [online]. Iss. 3, Vol. 4 [cit. 1.3.2016]. Dostupné z: [http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/rn\\_engagement\\_0.pdf](http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/rn_engagement_0.pdf)
- [6] DININNI, Jeanne, 2011. *Management Theory of William Ouchi*. Business.com [online]. September 3 [cit. 5.3.2016]. Dostupné z: <http://www.business.com/management/management-theory-of-william-ouchi>
- [7] DISMAN, Miroslav, 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3.vyd. Praha: Karolinum, 2002. 370s. ISBN 80-246-0139-7.
- [8] DOROTÍKOVÁ, Soňa. *Filosofie hodnot: problémy lidské existence, poznání a hodnocení*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. 162s. ISBN 80-86039-79-X.
- [9] HALL, W. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. ISBN 0-471-95571-X.
- [10] HANSEN, Klaus P. *Kultur und Kulturwissenschaft*. Eine Einführung 1. auflage. Tübingen, Basel: Francke 1995. 221s. DM 24,80.
- [11] KILLMANN, R., SAXTON, M. J., SERPA, R. a kol. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985. ISBN 0-87589-666-9.

- [12] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 240s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [13] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [14] MCGREGOR, Douglas. *Human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960. 246s. Electronic reproduction. [S.l.] : HathiTrust Digital Library, 2010. MiAaHDL (DLC) 60010608.
- [15] NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a managery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
- [16] SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. 4. edit. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 2010. 464 s. ISBN 978-0-470-18586-5.
- [17] SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-555-42-487-2.
- [18] SCHWARTZ, Shalom H., 2012. *An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values*. [online]. Readings in Psychology and Culture, 2 (1). [cit. 6.3.2016] ISBN 978-0-9845627-0-1. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- [19] SOUKUP, Václav. *Přehled antropologických teorií kultury*. 2. vyd. Praha: Portál, 2004. 229s. ISBN 80-7178-929-1.
- [20] ŠIMBEROVÁ, Zuzana. 2007. *Organizační klima a organizační kultura jako součást učebního prostředí podniku* [online]. Sborník prací Filozofické fakulty Brněnské Univerzity [cit. 8.3.2016] Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/viewFile/441/597>

## 12.2 Dodatkové zdroje

- [21] ahoy, V: *ABZ.cz: slovník cizích slov* [on-line]. KUČERA, Radek, 2005. [cit. 1.4.2016]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/ahoj>
- [22] ahoy, V: *etymonline.com: online etymology dictionary* [on-line]. HARPER, Douglas, 2001. [cit. 1.4.2016]. Dostupné z: [http://www.etymonline.com/index.php?term=ahoy&allowed\\_in\\_frame=0](http://www.etymonline.com/index.php?term=ahoy&allowed_in_frame=0)



- [23] ČESKO. Zákon č. 561 ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 190. Dostupný také z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon>
- [24] ČT24/KET. *Obchodní akademie v Hradci se bouří proti svému řediteli*. V: *Česká televize/Čt24* [online]. 30.6.2011 [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/1254754-obchodni-akademie-v-hradci-se-bouri-proti-svemu-rediteli>
- [25] DENÍK/POVAŽANOVÁ, Drahomíra. *Obchodní akademií v současnosti cloumá zloba*. V: *Hradecký deník.cz* [online]. 21.1.20112 [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: [http://hradecky.denik.cz/zpravy\\_region/obchodni-v-soucasnosti-clouma-zloba20120120.html](http://hradecky.denik.cz/zpravy_region/obchodni-v-soucasnosti-clouma-zloba20120120.html)
- [26] DENÍK/ POVAŽANOVÁ, Drahomíra. *Školy se sloučí. Tak rozhodli zastupitelé*. V: *Hradecký deník.cz* [online]. 27.1.2011 [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: [http://hradecky.denik.cz/zpravy\\_region/skoly-se-slouci-tak-rozhodli-zastupitele20120126.html](http://hradecky.denik.cz/zpravy_region/skoly-se-slouci-tak-rozhodli-zastupitele20120126.html)
- [27] IDNES/BROULÍK, Petr. *Nová ředitelka sloučených škol studenty obchodní akademie okouzila*. V: *iDnes.cz/Hradecký kraj* [online]. 2.2.2012 [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: [http://hradec.idnes.cz/nova-reditelka-sloucenych-skol-studenty-obchodni-akademie-okouzila-12p-/hradec-zpravy.aspx?c=A120202\\_1726340\\_hradec-zpravy\\_mav](http://hradec.idnes.cz/nova-reditelka-sloucenych-skol-studenty-obchodni-akademie-okouzila-12p-/hradec-zpravy.aspx?c=A120202_1726340_hradec-zpravy_mav)
- [28] IDNES/BROULÍK, Petr. *„Padej, nechceme tě,“ napsali studenti řediteli. Kraj ho zřejmě odvolá*. V: *iDnes.cz/Hradecký kraj* [online]. 19.1.2012 [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: [http://hradec.idnes.cz/padej-nehceme-te-napsali-studenti-rediteli-kraj-ho-zrejme-odvola-pyk-/hradec-zpravy.aspx?c=A120119\\_1718712\\_hradec-zpravy\\_mav](http://hradec.idnes.cz/padej-nehceme-te-napsali-studenti-rediteli-kraj-ho-zrejme-odvola-pyk-/hradec-zpravy.aspx?c=A120119_1718712_hradec-zpravy_mav)
- [29] MALAMED, Connie. 2015. *Designing For Color Blindness*. Understanding Graphics: design for human mind [online]. [cit. 8.4.2016] Dostupné z: <http://understandinggraphics.com/design/designing-for-color-blindness/>
- [30] MÜLLEROVA, Anna. 2016. *Procházkový okruh "Salon republiky"*. Hradec Králové: oficiální stránky statutárního města [online]. [cit. 15.4.2016] Dostupné z: <http://www.hradeckralove.org/zivot-ve-meste/ii-prochazkovy-okruh-salon-republiky>
- [31] OAHK, 2016. *Obchodní akademie, Střední odborná škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky*[online]. Hradec Králové [cit. 1.3.2016]. Dostupné z: <http://www.oahk.cz/>

## 13 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. [1]: Scheinův model organizační kultury - vlastní grafické ztvárnění.

Obrázek č. [2]: Rozdíl vnímání spektra barev normální osobou a osobou částečně barvoslepu.

## 14 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. [1] Článek: Účetní připravila Obchodní akademii o statisíce korun.

Příloha č. [2] Článek: Ředitel ekonomky ztratí židli.

Příloha č. [3] Článek: 'Ekonomka' nového šéfa zatím nemá.

Příloha č. [4] Článek: 'Obchodka' ztratí svého ředitele.

Příloha č. [5] Článek: Obchodní akademie od prosince šéfuje Jaroslav Bajer.

Příloha č. [6] Článek: Studenti by měli cestovat, říká ředitel.

Příloha č. [7] Článek: 'Obchodku' řešila školní inspekce.

Příloha č. [8] Rozhovor se studentkou D. Z.

Příloha č. [9] Rozhovor s anonymním studentem č. 1

Příloha č. [10] Rozhovor se studentkou L. H.

Příloha č. [11] Rozhovor s anonymním studentem č. 2

Příloha č. [12] Rozhovor se studentkou T. K.

Příloha č. [13] Rozhovor se studentkou I. P.

# Účetní připravila Obchodní akademii o statisíce korun

Hradec Králové - Dramatický závěr školního roku prožívají na hradecké obchodní akademii, kterou řídí krajský úřad.

Informoval o tom server ct24 a Česká televize.

Auditoři zjistili, že škole chybí téměř milion korun. Na svůj soukromý účet si tyto peníze postupně převedla bývalá účetní. A částka nemusí být konečná, audit ještě není uzavřený. V pokladně chybí 950 tisíc korun, které si účetní poslala na svůj soukromý účet. Dalších vyplacených 436 tisíc auditor nemohl ověřit, účetnictví není úplné. „Školská rada zjistila pochybení při vedení účetnictví a předběžná zpráva naznačuje finanční ztrátu,“ uvádí předseda školské rady Obchodní akademie Hradec Králové Petr Voda.

Podle předsedy rady účetní vyráběla falešné faktury a snažila se zpronevěru zpětně maskovat. Auditor zpochybnil účinnost vnitřní kontroly a připustil, že na to mohl mít vliv i souběh funkcí. Účetní byla současně hospodářkou. Jinde tyto pozice zastávají dva lidé a vzájemně se kontrolují. „Tím kontrolním orgánem je ředitel školy, který přece musí spolupodepisovat, musí schvalovat, čili je to jeho rozhodnutí, jak ustanoví funkci,“ poznamenal radní Královéhradeckého kraje Jiří Nosek.

Akademie účetní propustila. Podle předsedy školské rady si peníze posílala zřejmě několik let. Na zpronevěru se mohlo přijít dřív, řekl zástupce kraje. „Několik školských rad se neuskutečnilo, protože pan ředitel neudělal prostor pro společné jednání a nevytvořil ani podmínky, abychom mohli komunikovat blíž,“ říká zástupce kraje ve školské radě Obchodní akademie Hradec Králové Rudolf Dus. Krajský radní Jiří Nosek ho doplnil oznámením, že ředitel akademie bude zřejmě odvolán.

Zdroj: DENÍK. Účetní připravila Obchodní akademii o statisíce korun. V: *Hradecký deník.cz* [online]. 29.6.2010 [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: [http://hradecky.denik.cz/zpravy\\_region/obchodni\\_akademie\\_zpronevera\\_20100629.html](http://hradecky.denik.cz/zpravy_region/obchodni_akademie_zpronevera_20100629.html)

## Ředitel ekonomky ztratí židli

Hradec Králové – Dopustil, aby účetní na hradecké obchodní akademii poslala téměř milion korun na svůj soukromý účet. Kromě ztráty místa může čelit i trestnímu stíhání, věc šetří policie.

Závěr školního roku se nevyvedl v královéhradecké obchodní akademii. Auditoři krajského úřadu zjistili, že tamní účetní si na svůj soukromý účet naposílala téměř milion korun, dalších čtyři sta tisíc zatím nedohledali.

„Celá věc je zatím v šetření, prověřujeme trestní oznámení na podezření ze zpronevěry. Pokud padne obvinění, hrozí až osmiletý trest odnětí svobody,“ uvedla Anna Pešavová, mluvčí hradecké policie.

Krajský úřad, který je zřizovatelem školy, hodlá ředitele Roberta Tomana odvolat. „Jako hlava školy zodpovídá za hospodaření zařízení a tento případ je hrubé zanedbání povinností,“ vysvětlil Jiří Nosek, krajský radní. Úřad reagoval na ústní podněty ze školy a asi před měsícem a půl poslal do akademie hloubkovou kontrolu.

„Konečné výsledky auditu budou až tak za měsíc,“ uvedla Radmila Šulcová, vedoucí odboru školství kraje. Auditoři zjistili, že si účetní vystavovala falešné faktury, které díky tomu, že byla současně i ekonomkou, podepisoval ředitel školy.

„Myslím, že ta vina padá jednoznačně právě na ředitelovu hlavu, mohl zpronevěře zabránit,“ uvedl Petr Voda, předseda školské rady akademie. Ředitele se nám včera nepovedlo zastihnout osobně ani telefonicky.

Přestože se jedná o interní záležitost školy, událost na ústav nevrhá právě dobré světlo. Potěšující je, že studenti to berou s úsměvem. „To abychom při hledání zaměstnání raději neříkali, kde jsme maturovali, mohli by nás podezřívát z toho, že jsme se tady naučili dobře tunelovat,“ říkají z legrace.

Zdroj: DENÍK. *Ředitel ekonomky ztratí židli*. V: *Hradecký deník.cz* [online]. 30.6.2010 [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: [http://hradecky.denik.cz/zpravy\\_region/obchodni\\_akademie\\_zpronevera2\\_20100629.html](http://hradecky.denik.cz/zpravy_region/obchodni_akademie_zpronevera2_20100629.html)

## 'Ekonomka' nového šéfa zatím nemá

Hradec Králové – Auditori krajského úřadu stále ještě se svou prací na obchodní škole neskonzili. Proto také zřizovatel vzdělávacího zařízení váhá s odvoláním ředitele Roberta Tomana, který je podle nich za hospodaření školy zodpovědný.

### **O odvolání ředitele hradecké obchodní akademie se mluvilo koncem června v souvislosti s téměř milionovou zpronevěrou, kterou má na svědomí účetní školy.**

Účetní školy si prokazatelně na svůj soukromý účet naposílala 700 tisíc korun a kolem 400 tisíc se zatím auditu nepodařilo v dokumentech dohledat.

„Chceme mít v ruce přesné výsledky a pak se budeme teprve rozhodovat. Nejdříve by podobné rozhodnutí mohlo padnout 18. srpna, pak by usnesení muselo v září schválit zastupitelstvo. Je pravděpodobné, že ředitele odvoláme, další variantou by mohlo být i sloučení s jinou školou,“ uvedl krajský radní Jiří Nosek.

„Já se zatím k celé věci nemohu už kvůli vyšetřování policie vyjádřit. Až bude po všem, rád k případu promluví,“ reagoval Robert Toman, ředitel školy.

Účetní si vyráběla falešné faktury, podle auditorů mohlo mít na věc vliv sloučení funkcí, byla totiž zároveň i hospodářkou.

Problémy na akademii zaujaly i naše čtenáře, na webu deníku se vedla diskuze, do redakce doputovalo i několik ohlasů. Někteří se ředitele zastávají, druzí tvrdí, že na škole už se o podobném podezření dlouho šuškal. Kritika padá i na hlavy krajských radních, coby kontrolního orgánu.

„Rád bych věděl, kdo školu povede letos od září, nastupuje mi tam synovec,“ ptá se například Jan K.

Zdroj: DENÍK. *'Ekonomka' nového šéfa zatím nemá*. V: *Hradecký deník.cz* [online].

5.8.2010 [cit. 10.3.2016]. Dostupné z:

[http://hradecky.denik.cz/zpravy\\_region/obchodni\\_akademie\\_zpronevera20100804.html](http://hradecky.denik.cz/zpravy_region/obchodni_akademie_zpronevera20100804.html)

## 'Obchodka' ztratí svého ředitele

Hradec Králové – Kvůli zpronevěře milionu a půl korun, kterou má pravděpodobně na svědomí bývalá účetní školy, krajští radní odvolali ředitele hradecké obchodní akademie Roberta Tomana.

V závěru minulého školního roku se na hradecké obchodní akademii rozvířila atmosféra kvůli chybějícím několika stovkám tisíc korun, které nemohli dohledat auditoři krajského úřadu. S největší pravděpodobností je zpronevěřila tamní účetní, která si na svůj účet průběžně naposílala přes milion korun. Auditoři zjistili, že si účetní, která zastávala i funkci ekonomky vystavovala falešné faktury.

„Audit už skončil, ale přesná čísla zveřejňovat nebudu. Škole chybí asi přes milion a půl korun,“ uvedl Jiří Nosek, krajský radní.

Úřad ve středu ředitele školy Roberta Tomana odvolal. Svou funkci složí k 10. září. „Dopustil, aby škola přišla o peníze, nese za to zodpovědnost. Úřad bude podávat trestní oznámení na neznámého pachatele, dodal radní. Výběrové řízení začne okamžitě, v nejlepším případě by nový ředitel mohl nastoupit koncem října nebo začátkem listopadu. Do té doby povede školu zástupce ředitele.

„Nechci se k celé věci vůbec vyjadřovat,“ reagoval odvolaný ředitel Robert Toman.

Ani policie se zatím nechce k případu vyjadřovat. „Celá věc je zatím v šetření, prověřujeme trestní oznámení na podezření ze zpronevěry. Pokud padne obvinění, hrozí až osmiletý pobyt za mřížemi,“ uvedla Anna Pešavová, mluvčí hradecké policie. Konkrétnější závěry by policie mohla být k dispozici až v průběhu měsíce října.

Zdroj: DENÍK. 'Obchodka' ztratí svého ředitele. V: *Hradecký deník.cz* [online]. 3.9.2010 [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: [http://hradecky.denik.cz/zpravy\\_region/obchodka\\_reditel\\_zpronevera\\_obchodni\\_akademie20100902.html](http://hradecky.denik.cz/zpravy_region/obchodka_reditel_zpronevera_obchodni_akademie20100902.html)

## Obchodní akademie od prosince šéfuje Jaroslav Bajer

Hradec Králové – Od prvního prosince povede hradeckou obchodní akademii Jaroslav Bajer. Ve středu jeho jmenování schválili krajští radní.

Do výběrového řízení se přihlásilo sedm kandidátů.

„Pan Bajer nás zaujal především svou přátelskou koncepcí směrem k učitelům, na nichž vždy stojí úspěch školy,“ zdůvodnil rozhodnutí Jiří Nosek, krajský radní. Jaroslav Bajer přechází na ředitelský post z místa pedagoga Střední odborné školy a Středního odborného učiliště v Hradební ulici v Hradci.

Bývalého ředitele obchodní akademie Roberta Tomana krajský radní odvolali poté, co před letními prázdninami vyšla najevo zpronevěra milionu a půl korun, kterou má pravděpodobně na svědomí bývalá účetní školy. „Případ je stále v šetření,“ uvedla mluvčí policie Anna Pešavová.

Zdroj: DENÍK. *Obchodní akademie od prosince šéfuje Jaroslav Bajer. V: Hradecký deník.cz* [online]. 25.11.2010 [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: [http://hradecky.denik.cz/zpravy\\_region/obchodni\\_akademie\\_obchodka\\_20101124.html](http://hradecky.denik.cz/zpravy_region/obchodni_akademie_obchodka_20101124.html)

Příloha č. [6]

## Studenti by měli cestovat, říká ředitel

Hradec Králové - Několik otázek novému řediteli hradecké obchodní akademie Jaroslavu Bajerovi, který ve své funkci působí již několik měsíců, položili sami studenti.

### **Jak se vám líbí na pozici nového ředitele školy?**

Hledám zaměstnání, které by mne více naplňovalo. Chtěl bych zůstat v oblasti školství, protože vidím tuto práci jako smysluplné povolání. Práce ředitele může být tvůrčí činností, to mne baví, stejně jako práce s lidmi.

### **S vyšším postem vám určitě přibýlo i více práce. Zvládáte i rodinu? Děti?**

Vzhledem k tomu, že běžně v sobotu dopoledne chodívám s dětmi „dodaleka,“ tak dneska tomu tak není. Z toho vyplývá, že se mi to moc nedaří, ale věřím, že po nějaké době se situace zlepší. Nové povinnosti se musí nejprve usadit.

### **Před nedávnem jste ještě učil na SOŠ Hradební, naplňuje vás spíše práce učitele nebo ředitele?**

Přihlásil jsem se do konkurzního řízení proto, že jsem hledal změnu. Jsou to nesrovnatelné věci. Vidím příležitosti, jak školu ovlivnit v jejím směřování, a to je možnost, o kterou bych se chtěl zasadit.

### **Jak vzpomínáte na svá studentská léta? Byl jste raubíř, nebo hodný žák?**

Bavíme se o středoškolských studiích. Pamatuji si, že o svatém týdnu mi přišla důtka třídního učitele, a protože se můj táta jmenuje stejně jako já, vzal jsem svou občanku a šel jsem si důtku vyzvednout sám. Až po maturitě jsem důtku rodičům ukázal.

### **V minulosti jste se podílel na nějaké knize. Která to byla a o čem je?**

Máme krásnou knihu právě před vydáním, bude k dispozici v nejbližší době. Jmenuje se „Operace Silver A“, kde bychom chtěli poděkovat - v našich očích - národním hrdinům.

Nicméně je to východočeské téma... Z projektu mám obrovskou radost. Kniha by měla být velice hezká, neříkám luxusní, ale má noblesní provedení.

**Před nějakou dobou jste byl na delší čas v zahraničí. Kde to bylo a na jak dlouho?  
A nějaká zajímavá zkušenost?**

Byl jsem v Americe během vysokoškolských studií. Po návratu jsem zakončil studia a oženil se. Ta zahraniční cesta byla obrovská a pěkná zkušenost. Myslím si, že všichni studenti, co nevědí „coby“, by měli někam vycestovat, aby chytli vítr do svých plachet a mohli se pomalinku rozhodnout, kde budou žít. Jestli tady nebo v zahraničí. Nejsmutnější věc je, když potom sedí v hospodě s půllitrem a nadávají, že vůbec nic nejde.

**Jakou zemi máte nejraději? Kam byste se chtěl jet podívat?**

Nyní necestujeme kvůli rodině, protože děti nevydrží v klidu sedět. Zemí, kam bych se chtěl podívat, je mnoho. Zjišťuji ale, že manželka chce většinou na druhou stranu, než bych jel já, takže se vždycky dohodneme na variantě kompromisu, kam vlastně nechtěl ani jeden z nás. Líbí se mi Afrika, tak asi tam.

**Jistě jste měl v životě mnoho radostných okamžiků, který si pamatujete nejvíce?**

Chvíle, kdy jsem držel novorozeňata, obě dvě jsou holčičky. Nezapomenutelná je samozřejmě svatba.

**Před nedávnem se konal ples naší školy, proběhl podle vašeho očekávání?**

Ples byl nádherný. Byl precizně připraven od SPOA. Dík patří i paní Hrušové. Potěšilo mě, že všichni byli ukázněni, což se s plesem jiných škol nedá porovnat. Poprvé v dlouhodobé historii protokol byl odevzdán bez závad. Všem zúčastněným bych rád poděkoval.

**Víte, že si hodně studentů stěžuje na to, že jste se jim ještě nepřišel osobně představit?**

Představení proběhlo u čtvrtáků a ve třetích ročnících. Budu pokračovat i s ostatními ročníky, prosím o trpělivost. Nad věcným jednáním jsem ochoten setkat se s kýmkoli, kdykoli. Zvu si i „lumpy“, kteří dostávají ředitelskou důtku.

**Váš neoblíbenější film a kniha?**

Filmy moc nesleduji. Knihy mám ve dvou kategoriích - Bible a ostatní - Bratři Strugačtí, ruská scifi, rád čtu beletrii. Vzdělávám se v oblasti environmentalistiky.

**Stala se pro vás nějaká osoba vzorem?**

Určitě. Rodiče jsou příkladem na dlouhou dobu. Obdivoval jsem svého trenéra fotbalu, poté i atletiky. Mám štěstí na lidi. Dostal jsem se za hranice tehdejšího Československa. Běhali jsme třeba v Německu. V osobním životě je to manželka a spíše než vzor, tak životní partner, kterého obdivuji. Co se týká nějakého člověka, který udělal něco výjimečného, tak ty připomínáme zmiňovanými knihami. Vzpomínám i na úctyhodný čin Georga Elsera.

**Citát nebo pravidlo, podle kterého se řídíte?**

Líbí se mi citáty Fráni Šrámka o válce. Mám rád aforismy od „neznámého autora“. Oblíbil jsem si citát: „Nad propastí krok vzad může být zásadní pokrok.“

**Máte nějaké plány na OAHK?**

Asi nejdůležitější je, aby zúčastněné strany, tzn. jak studenti, tak učitelé, byly spokojeny. Chtěl bych být čitelný jako ředitel, být průhledný v rozhodnutích, která budu konat, a byl



bych rád, kdyby z těch rozhodnutí, byť z nich nebudou všichni nadšeni, což chápu, bylo v dlouhodobém horizontu vidět, že vedly k dobrému cíli, vzájemnému pokoji jak mezi učiteli, tak i mezi studenty. To je moje zásadní priorita.

V sobotním Hradeckém deníku jsou pravidelně zveřejňovány reportáže, rozhovory, názory a zprávy studentů několika hradeckých a pardubických školy. Oni sami vydávají na svých školách svůj studentský časopis, který nese název Break Times, což v českém překladu znamená – přestávky. Jde o mladé novinářské talenty z Obchodní akademie Hradec Králové, Gymnázia J. K. Tyla, Biskupského gymnázia Bohuslava Balbína, Gymnázia Boženy Němcové, Prvního soukromého jazykového gymnázia Hradec Králové, Sportovního gymnázia Pardubice, Gymnázia Dašická a Střední zdravotnické školy. Rozhovor, který jsme vám přinesli, je jedním ze studentských děl. [www.breaktimes.cz](http://www.breaktimes.cz)

Zdroj: DENÍK/ŠRÁMKOVÁ, V., BARTOŠOVÁ, N. *Studenti by měli cestovat, říká ředitel. V: Hradecký deník.cz* [online]. 20.3.2011 [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: [http://hradecky.denik.cz/zpravy\\_region/studenti-by-meli-cestovat-rika-reditel20110320.html](http://hradecky.denik.cz/zpravy_region/studenti-by-meli-cestovat-rika-reditel20110320.html)

Příloha č. [7]

## 'Obchodku' řešila školní inspekce

Hradec Králové - Nespokojenost některých studentů a učitelů na Obchodní akademii v Hradci Králové vyústila až v prověrku školní inspekce. V předběžné zprávě však vážné nedostatky neshledala.

Veliké napětí již delší dobu panuje v Obchodní akademii a Jazykové škole v Hradci Králové.

Už na konci června žádali zástupci rodičů i studentů o zkvalitnění výuky některých předmětů. Na začátku nového školního roku se všichni zúčastnění sešli, aby prodiskutovali případná řešení. Výsledek je ale podle rodičů nulový. „Napsali jsme další stížnost adresovanou řediteli školy. Požadovali jsme zkvalitnění výuky českého a anglického jazyka a ekonomiky. Dosud se nic nedělo. Jen se dětem vyměnila učitelka češtiny za ještě horší,“ uvedl Deníku jeden z rodičů, který si z obavy o svoje dítě nepřál být jmenován.

Ke zlepšení potřebují peníze

Stížnosti se dostaly až ke školní inspekci, která včera na škole skončila své šetření. „Podle předběžné zprávy jsme dopadli dobře. Je mnoho věcí, které by se daly zlepšit, kdybychom měli peníze. Podle inspektorů ve škole učí až na jednu výjimku kvalifikovaní pedagogové. Dříve byli někteří učitelé zvýhodňováni, čemuž tak nyní není, a někteří z nich se cítí být diskriminováni. Chci měřit každému stejným metrem,“ vysvětlil ředitel školy Jaroslav Bajer.

Kvalita na škole se může měřit také úspěšností státní maturity, která podle slov Jaroslava Bajera dopadla výtečně. Společnou část složili všichni studenti obchodní akademie.

Kraj bez závěrečné zprávy může jen čekat

Královéhradecký kraj, který je zřizovatelem obchodní akademie, čeká právě na výsledky školní inspekce. Bez nich zatím nemůže nic podnikat. „Závěry ještě nemáme. Nejdříve vždy inspektoři seznamují s výsledky danou instituci a až poté zřizovatele. Ředitel není v lehké situaci. Ubývá studentů a logicky musí dojít k propouštění učitelů. Těžko se hodnotí, jestli volba padla na toho pravého kantora. Nicméně situaci důsledně prověříme,“ řekl Jiří Nosek, radní zodpovědný za oblast školství a kultury.

Příští týden by se měla uskutečnit další diskuze s nespokojenými rodiči. „Celá situace je nepříjemná a musíme o ní debatovat a vyřešit ji,“ zdůraznil Jaroslav Bajer.

Pokud neporuší zákon, nelze ho odvolat

Samotné postavení ředitele školy je pevné. Pokud neporuší zákon, není jednoduché ho odvolat. Jaroslav Bajer „vládne“ ve škole od loňského prosince. Nahradil Roberta Tomana, jehož kvůli zpronevěře milionu a půl korun, kterou má pravděpodobně na svědomí bývalá účetní školy, odvolali krajští radní.

Zdroj: DENÍK/PRUŠKA, Jan. *'Obchodku' řešila školní inspekce*. V: *Hradecký deník.cz* [online]. 30.9.2011 [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: [http://hradecky.denik.cz/zpravy\\_region/obchodku-resila-skolni-inspekce20110929.html](http://hradecky.denik.cz/zpravy_region/obchodku-resila-skolni-inspekce20110929.html)

**Rozhovor se studentkou D. Z.**

**V rámci Bakalářské práce se snažím zpracovat stav organizační kultury na Obchodní akademii v období, kdy byl ředitelem školy Jaroslav Bajer. Na internetu je spousta různých informací a názorů, které se ne tak úplně schází. Teď právě shromažďuji informace od žáků, kteří v dané době na OA studovali, tak bych tě chtěl požádat o krátký rozhovor.**

Ahoj, povídej, co bys chtěl vědět?

**Můžeš vyprávět a klidně se rozpovídat, začneme třeba od začátku, zažila jsi i předchozího ředitele?**

To byl myslím Toman, že? Toho jsem zažila jen jeden rok v prváku a to jsem jeho vliv nijak nevnímala, jediný, co vím je, že byl vyhozenej, kvůli účetní, která zpronevěřila nějaký peníze a on to za ni „odnesl“ povídalo se, že v tom byl namočenej taky, ale kdo ví, jak to bylo...

**Co si pamatuješ z období, kdy nastoupil na post ředitele Bajer, máš na to nějaký zajímavý nebo netradiční vzpomínky?**

**Jestli třeba nenastala nějaká změna ve vyučování, nebo školním řádu, čemkoliv co si pamatuješ?**

Když nastoupil Bajer, všichni, hlavně učitelé, byli nadšení, protože s Tomanem někteří nevycházeli. Opak byl ovšem pravdou, protože byl daleko horší, než Toman. Většinu ti, co byli za Tomana spokojeni, protestovali a ti, co byli proti Tomanovi, byli z Bajera nadšení. Změny ve vyučování, to bych ani neřekla, zakládal si hodně na přezůvkách, proti kterým jsme protestovali, protože zejména v zimě, kdy ve třídách bylo i 15 stupňů, jsme nechtěli sedět celý den v pantoflích. Jinak přímo nás se nějak změny netýkaly, nebo jsem to alespoň nepociťovala. Nejvíc se nás to dotklo přes učitele. Jeho řádění poznamenalo nejvíc učitelský sbor, dost učitelům dal výpověď buď on, nebo odešli kvůli němu oni, hodně se to mezi učitelama hádalo, když jsme ve čtvrtáku zvali učitele na stužkovací večírek, tak někteří nepřišli kvůli tomu, že jsme měli za třídní učitelku Filipiovou, kterou neměli rádi, protože šla proti Bajerovi. Nejzajímavější zážitky z období Bajera jsou asi tři, první z nich byl ten, když k nám poprvé přišla nová

učitelka Puškinová, kterou si tam on dosadil a my se k ní na protest na začátku vyučování otočili zády a nekomunikovali, byla naprosto nepřítelna, nevěděla co má s námi dělat. Druhý zážitek byl ten, když se rozhodovalo o sloučení škol, tak naše třída společně ještě s jednou o hodinu vylepily po celé škole plakáty s hesla, jako "Pryč s Bajerem" "Při odchodu se nezapomeňte přezout" "Stop šikaně" a podobně.... byla docela sranda pozorovat, když zazvonilo a všichni se vyvalili z učeben a se zájmem to četli, pozorovat naštvaný obličej učitelů a jak je se vztekem strhávali a nadávali u toho. A poslední, když jsme šli na nějaký zasedání zastupitelů, kde se rozhodovalo o sloučení, protestovat s transparentama, bylo to i v televizi. Když se na to ovšem tak zpětně podívám, tak bych řekla, že jsme byli hodně (zdůrazněno) ovlivněni naší třídní učitelkou.

**Takže jsi se i sama účastnila některých demonstrací?**

Ano... na tom zasedání jsem byla taky, ignorování učitelky Puškinové, jsem taky podpořila, letáky jsem nevyvěšovala, jen pomáhala vymyslet ty hesla, co se na ně napíšu.

**Považuješ se za poctivého studenta nebo jsi školou spíš jen tak nějak procházela? Brala jsi ten protest tehdy jako zpestření pobytu ve škole, nebo jako překážku, která ti brání v osobním rozvoji?**

Školou jsem spíš procházela... úplně, jako zpestření jsem to nebrala, určitě bylo příjemnější, jít se ulejt na úřad protestovat, než sedět v lavici, ale dělali jsme to hlavně proto, aby se něco vyřešilo... hlavně ty vztahy mezi učitelama, už nás unavovalo, když si učitelky o hodinách nám stěžovaly a nadávaly jedna na druhou

**Byli jste ve třídě ohledně událostí názorově jednotní, nebo se našli nějakí extrémisté, nebo konfliktní skupiny?**

Většinou se chvíli diskutovalo, jestli něco podniknout a co, někteří souhlasili méně, ale vždycky jsme se nakonec shodli.

**Měli jste šanci se nějak setkat přímo s Bajerem? Představil se vám při nástupu do funkce? Měl k vám nějaké proslovy v rámci školního roku, nebo tak něco?**

Myslím si, že za ním někdo byl, mám takový tušení, že se podepisovala i nějaká petice, ale bohužel si to už moc přesně nepamatuju. Představit se nám při nástupu přišel, proslovy bych řekla, že neměl...

**Zmínila jsi, že vaše třídní učitelka byla zaměřená proti Bajerovi... Byl na škole nějaký výrazný element (osoba) která stála proti Bajerovi, nebo naopak při Bajerovi?**

Ona a ještě jedna učitelka.

**Vzpomeneš si na jméno?**

Kadlecová.

**Napadá tě, proč byly právě proti Bajerovi zaměřené?**

Netuším... říkaly, že je šikanoval.... ostatní, kteří byli s Bajerem říkali, že si stěžuju, protože jim za Tomana všechno procházelo a teď už ne, takže se jim to nelíbilo... kde byla pravda, netuším.

**V pořádku, důležitý je pro mě samotný vhled z pozice studenta.**

Já bych se přiklonila k variantě, že za Tomana měly pohodu a Bajer po nich šlapal a to se jim nelíbilo.

**Uklidnily se poměry ve škole po odchodu Bajera z funkce, tedy po sloučení škol?**

Určitě ano.

**Ještě mě napadá, za Bajera se změnilo složení učitelského sboru.**

Někteří učitelé odešli, někteří přišli.

**Jak jsi to vnímala?**

Naší třídy se tohle nedotklo... nám žádný učitel, co nás učil, neodešel.

**Dostaly se k tobě nějaké informace od ostatních, stěžoval si někdo na odchod, či chválil příchozího pedagoga?**

Ano, stěžovali si na odchod... chválu jsem žádnou neslyšela.

**Tak, to bude vše, děkuju za vyčerpávající odpovědi.**

Příloha č. [9]

**Rozhovor s anonymním studentem č. 1**

**V rámci Bakalářské práce se snažím zpracovat stav organizační kultury na Obchodní akademii v období, kdy byl ředitelem školy Jaroslav Bajer. Na internetu je spousta různých informací a názorů, které se ne tak úplně schází. Teď právě shromažďuji informace od žáků, kteří v dané době na OA studovali, tak bych tě chtěl požádat o krátký rozhovor.**

Ahoj, jasně, není problém, jen si nejsem jistá, jestli ti pomůžu, přeci jenom je to už pár let a moje paměť není nejlepší.

**To je přirozeně naprosto v pořádku.**

**Klidně se rozepiš, rozpovídej. Začneme třeba tím, jestli jsi zažila předchozího ředitele?**

**Pokud ano, tak jaké máš na něj vzpomínky?**

Ano, zažila. Vzpomínek nemám mnoho, protože jsem se s ním moc často nesetkávala. Neměla jsem ho na žádný předmět. Pokud se však naskytla nějaká situace, kdy jsem se s ním setkala, vždy byl velmi vstřícný. Moje další vzpomínky na něho jsou samozřejmě spojeny s kauzou zpronevěry peněz, která bohužel moje studium na obchodní akademii doprovázela.

**Zaznamenala jsi nějakou změnu atmosféry s nástupem Bajera?**

Ano, změnu atmosféry ve škole jsem pociťovala. Nástupem nového ředitele se mi změnili někteří kantoři na předměty, s tím jsem jako většina mé třídy nebyla spokojená. Atmosféra mezi kantory zhoustla, aspoň podle toho, co mně a mé třídě občas některý kantor prozradil. Více studentů nebyla spokojená s novým vedením školy, což potom následně vyvrcholilo různými protesty.

### **Účastnila ses ty sama nějakých protestů?**

Neúčastnila.

### **Setkala ses někdy s Bajerem osobně, jaký jsi z toho měla pocit?**

Na žádný předmět jsem ho neměla. Osobně jsem ho potkávala občas na chodbách školy a jednou s ním byla domluvená schůzka, kde se mohli zúčastnit studenti, jenž chtěli řešit nějaké záležitosti ohledně předmětů, učitelů apod. Matně si vzpomínám, že moje třída chtěla řešit změnu kantora. Působil seriózně, ale problém jsme nijak společně nevyřešili, bylo nám řečeno, že to nemůže nijak změnit. Měla jsem pocit, že i kdyby to šlo, tak s tím nehodlá nic dělat.

### **Považuješ se za poctivého studenta nebo jsi školou spíš jen tak nějak procházela?**

Myslím, že jsem byla celkem poctivý student, na předměty jsem se připravovala, plnila své povinnosti a zadání učitelů. Jak už to tak bývá, některé předměty jsem měla raději, protože mě zajímaly více.

### **Zlepšila se atmosféra ve škole po sloučení škol, tedy změně ředitele?**

Myslím, že rozhodně ano. Nová paní ředitelka uspořádala setkání, kde se představila. Měla jsem z ní velmi dobrý pocit a řekla bych nebo jsem to tak cítila, že ve škole začala zase panovat klidná a pohodová atmosféra, kdy mě už nic nerozptylovalo při mém studiu.

**Tak to bude všechno, moc ti děkuju za rozhovor.**

## **Rozhovor se studentkou L. H.**

**Ahoj, v rámci Bakalářské práce se snažím zpracovat stav organizační kultury na Obchodní akademii v období, kdy byl ředitelem školy Jaroslav Bajer. Na internetu je spousta různých informací a názorů, které se ne tak úplně schází. Teď právě shromažďuji informace od žáků, kteří v dané době na OA studovali, tak bych tě chtěl požádat o krátký rozhovor.**

Ahoj, klidně napiš, co potřebuješ, ale abych pravdu řekla, už je to docela dávno, tak moc nevím, jestli ti nějak pomůžu, už si toho moc z těch dob nepamatuji

### **Jaké máš vzpomínky na ředitele, který předcházel Bajerovi?**

Na ředitele předtím vzpomínky moc nemám, byla jsem v prváku a to už je doba.

### **Změnilo se něco ve škole s nástupem Bajera do funkce?**

S nástupem Bajera se toho změnilo asi dost k negativnímu, ale vše se to dle mého názoru týkalo hlavně ohledně jeho přístupu k učitelům, říkalo se, že ten nebyl zrovna etický. Rozhodně by jsi měl nejlepší zjišťovat si info spíše od nich.

Co se týká přístupu ke studentům tak mou třídu nic neučil, nemohu posoudit. Já bych ráda pomohla, ale zjistila jsem, že se mi tohle období absolutně vytratilo a nemohu si téměř na nic vzpomenout, přitom to bylo docela drama, co si vzpomínám tak ostatní třídy dost protestovaly, sepisovaly se petice, dělaly naschvály učitelům, který on dosadil, ale já si vážně už nemohu vybavit proč.

### **Považuješ se za poctivého studenta nebo jsi školou spíš jen tak nějak procházela?**

Za poctivého studenta se rozhodně nepovažuji, byla jsem takový flákač.

### **Účastnila ses ty sama nějakých protestů?**

Ne, z naší třídy se neúčastnil nikdo.

### **To je zajímavý, napadá tě, proč se jiné třídy účastnily a vy ne?**

Já už si to fakt nepamatuji, naši třídu na nic neučil tak jak sem říkala, nás se to netýkalo.



### **Změnila se nějak atmosféra ve škole po sloučení škol, tedy změně ředitele?**

Situace se změnila tak, že se vrátili učitelé, který za jeho vedení odešli a určitě se uvolnila atmosféra. Ale podle mě situace se současným vedením nebyla/není taky zrovna na 100% příznivá, co vím, tak spousta učitelů už na škole dávno není.

### **Tak to bude všechno. Děkuji ti za tvůj čas a trpělivost.**

Nemáš za co, ráda bych pomohla více, ale bohužel mi vážně tyto doby úplně vypadly, až mě to vyděsilo úplně.

Příloha č. [11]

### **Rozhovor s anonymním studentem č. 2**

**Ahoj, v rámci Bakalářské práce se snažím zpracovat stav organizační kultury na Obchodní akademii v období, kdy byl ředitelem školy Jaroslav Bajer. Na internetu je spousta různých informací a názorů, které se ne tak úplně schází. Teď právě shromažďuji informace od žáků, kteří v dané době na OA studovali, tak bych tě chtěl požádat o krátký rozhovor.**

Ahoj, snad si na něco vzpomenu, není problém

**Zažil jsi ředitele, který předcházel panu Bajerovi, jaké máš na něj vzpomínky?**

Když jsem se na OA dostal, byl tam jiný ředitel. Jméno si teď nevybavuji, ale vzpomínky osobně na něj jsou veškeré žádné. Na nic mě neučil a jediné jsem ho čas od času zahlédl na chodbě. Toman se jmenoval.

**Zaznamenal jsi s příchodem nového ředitele nějakou změnu, například ve školní atmosféře?**

Naprosto! Některé učitelky se k nám doslova chodily svěřit a vybrečet do třídy. Vzpomínám si na případ, kdy k nám přišla učitelka, že jí Bajer držel zamknutou v kabinetu, dokud údajně nepodepíše nějaký papír. Právě tahle učitelka odstoupila na nemocenskou - žaludeční vředy. Místo vyučování se leckdy debatovalo, co se právě ve škole děje.

### **Vzpomeneš si na jméno té učitelky?**

Vzpomenu, Kadlecová, na křestní si nevzpomínám. Učila právo a nějakou ekonomiku.

### **Děni na škole, které se debatovalo, můžeš to nějak rozvést, přiblížit?**

#### **Co všechno se na škole odehrálo, a jak se to k tobě doneslo?**

#### **Pokud je toho hodně, stačí jen něčím výrazné události.**

Na učitelkách bylo vidět, že nejsou ve své kůži. Jako třída jsme s většinou z nich vycházeli dobře. Takže jsme na nich poznali, že nejsou OK a prostě se zeptali. Jsou to taky jenom lidi, ten psychický tlak neunášely.

### **Svěřily se vám se svými problémy, tedy s tím co jim vadilo?**

Řekl bych, že jo. Bajer na ně nejspíš vyvíjel tlak, že je nahradí jinými učiteli. Nejspíš tam byly i další věci, ale nevybavuju si je.

Ještě mě napadá, že tam tenkrát při odchodu Tomana byl ten tunel se sekretářkou, která postupně ukradla nějaký milion... dodneška to podle mě nijak nedopadlo to jen tak bokem.

### **Ano, tak to podle všeho bylo, z informací které mám, se po ní shání policie a ještě jí nechytla.**

To se divím.

### **Jak velké procento učitelů si nějakým způsobem stěžovalo na chování vedení?**

#### **Z tvého pohledu?**

Jestli nás ve čtvrtáku učilo třeba 15 učitelů, stěžovalo si tak 40-50%, zbytek se o tom bavit nechtěl a spíš to považoval za interní věci, ale co jsme tenkrát pochopili, měl tam dvě oblíbenkyně. Obě v důchodovém věku, obě shodou náhod tragický učitelky.

### **Doneslo se k tobě v jakém smyslu oblíbenkyně?**

Že mu na vše přistoupily... Zřejmě kvůli vyššímu věku věděly, že by tam být už nemusely, proto neodporovaly.

**A on je za to nějakým způsobem protěžoval, nebo na ně vyvíjel o to větší nátlak?**

Myslím, že měly i více hodin.

**To je dobře nebo špatně?**

Já na ně nahlížel jako na nejhorší učitelky a zpětně můžu říct, že hlavně dějepisářka Šolcová byla nejtragičtější učitelka ever.

**Ok, děkuji moc za spolupráci.**

Příloha č. [12]

**Rozhovor se studentkou T. K.**

**V rámci Bakalářské práce se snažím zpracovat stav organizační kultury na Obchodní akademii v období, kdy byl ředitelem školy Jaroslav Bajer. Na internetu je spousta různých informací a názorů, které se ne tak úplně schází. Teď právě shromažďuji informace od žáků, kteří v dané době na OA studovali, tak bych tě chtěl požádat o krátký rozhovor.**

Jasně.

**Zažila jsi na škole ředitele předcházejícího panu Bajerovi?**

Ano zažila. Myslím tak rok či dva. Jestli ten blbec nastoupil, když já byla na začátku třetíáku.

**Co si z toho období pamatuješ?**

**Stačí jen zajímavé informace, nějaké zlomové body, jaký byl předchozí ředitel?**

V prváku mi bylo jedno, kdo je ředitelem, jaké je vedení a jestli to vše funguje a kór jaké jsou vzájemné vztahy mezi učiteli a ředitelem. Každopádně si pamatuji, že tam vládla dobrá atmosféra, protože učitelé vyprávěli, jak si ho váží, jak s ním mají dobrý vztah, co vše pro školu udělal atd. Za jeho éry si opravdu nevybavím, žádné řešení sporů, žádné nesouhlasy z pohledů studentů či učitelů. Je však pravdou, že někteří učitelé tvrdili, že předchozí ředitel nadržoval pár učitelům, který měl rád a bylo hodně vidět, že učitelům, který vyloženě rád nemá tu práci nezlehčuje. Když to řeknu z laického

pohledu, některý si zval na večírky a chlebíčky a s některými se vůbec nebavil, tak se ti nechtění učitelé cítili trochu mimo kolektiv, ale zase nikomu nenadržoval ani na nikoho nešlapal, jako to dělal Bajer. Předchozí ředitel měl na Obchodce ty učitele, kteří měli dlouholetou praxi a vážně naučili, ne jako Bajer, který se je snažil postupně vyházet a dosadit tam mladý, nezkušený ucha.

### **Setkala ses s ním někdy osobně?**

S ředitelem jsem se myslím setkala při nějaké školní akci v hale, kdy měl proslov.

### **Takže změna ředitele způsobila na škole zásadní zvrát?**

Ano, zásadní.

### **V čem si jako student pocítila změny nejvíce a jakým způsobem?**

#### **Kromě již změn již zmíněných.**

S příchodem Bajera najednou začal růst velký tlak ze strany učitelů, neustále s námi (jako se studenty) řešili to, že je Bajer chce bezdůvodně vyhodit, rádoby se nám učitelé snažili naznačit, abysme udělali nějaký protest či stávkou kvůli Bajerovi a vedení, který tam nastolil. Došlo to tak daleko, že se kvůli těmto sporům sloučila Obchodka se Stěžerama. Takže to ovlivnilo především i výuku, protože se ti učitelé ve stresu z vyhazovu ze dne na den nějak nedokázali soustředit na výuku a studenti zároveň byli velmi zvědaví, co se děje v té naší škole, takže nás v tu chvíli ani studium nezajímalo.

### **Setkala ses někdy s Bajerem osobně, jaký jsi z toho měla pocit?**

Ano viděla jsem ho, slyšela jsem ho mluvit a můj dojem: Trošku namyšlený pán.

### **Na škole probíhaly nějaké protestní aktivity, proti jeho činům. Účastnila ses nějaké?**

Bohužel probíhaly. Bajer si tam nasadil v půlce roku své učitele a ty naše - s praxí a oblíbeností vyhodil. Najednou si stanovili učitelé svá pravidla, své známkování a vše jinak. Někteří studenti, ale poradili jim to sami učitelé, ignorovali při hodinách tu danou učitelku od Bajera. Dělal jí vyloženě naschvál, neodpovídali jí, spali, nereagovali, ať řvala jakkoliv. Psali jsme neustále písemky za trest, ale stávka studentů byla stejně, i když jsme se chvílema báli o prospěch páč některý ty testy nedopadly dobře. Ani

nevím jak to, ale pak tato učitelka odešla a nejspíše Bajer uznal, že v půlce roku měnit nám učitele je blbost, takže jsme dostudovali s původní učitelkou. Já jsem se toho moc zúčastnit nechtěla, nemám povahu na to totálně ignorovat učitele a srát na něj. Však ani naši třídu to neminulo, takže jsem nechtěla kazit partu, ale žádné rozepře jsem díky bohu neměla.

### **Kolik „svých“ učitelů na školu dosadil, vzpomeneš si i na jména?**

Pospíšil, to je jeden, ještě vím o dvou.

### **A ti učitelé byli tedy vysloveně nezkušení?**

Jedna byla dost mladá, tipla bych to vážně na čerstvý diplom. Mluvila potichoučku, jako by se styděla či bála. Další byla vyloženě baba, která byla rázná, a taky mi nepřišlo, že dobře vysvětluje. Z pohledu studenta: byla tam, aby lidi prudila a dala nám najevo, že už naše učitele nevidíme a že ona bude lepší náhradou. Ten Pospíšil neučil, dělal myslím zástupce ředitele.

### **Jak vám dávala najevo, že své učitele nevidíte?**

#### **A co na to původní učitelé? Kolik z nich se stavělo proti Bajerovi?**

Byla s Bajerem pravá ruka, mohla vědět hodně informací. My věděli prd, proč naše učitele vyhodili, kam šli, jak s nimi mluvit a jaké tam jsou vzájemné vztahy. Domnívali jsme se opravdu, že už naše učitele nikdy nevidíme. ... Když tam byl původní ředitel, kolektiv učitelů se dělil na půlku oblíbenou a neoblíbenou a s Bajerem se ta neoblíbená stala oblíbenou a naopak. Takže půlka se stavěla k němu a půlka proti němu.

### **Považuješ se za poctivého studenta nebo jsi školou spíš jen tak nějak procházela?**

Spíš za poctivého studenta.

### **Jak bys zhodnotila změny, které se na škole odehrály po jejím sloučení?**

První změna: ředitel. Byla to baba a s ní se učitelé daleko lépe domluvili. Jedna učitelka co přišla s Bajerem, tak s ním odešla. Asi 2-3 noví po Bajerovi zůstali. Těm, co hrozil vyhazov, zůstali a pracovali napůl v Obchodce napůl ve Stěžerách. Někteří učitelé zuřili, až brečeli, když se školy sloučily, ale najednou byl klid. Žádné protesty, naschvály a špína jeden na druhého. Avšak vznikaly rozpory mezi studenty Stěžer a Obchodky.

### **Jaké rozpory?**

Typu: naše škola je nejlepší, vy jste nejhorší. Studenti z Obchodky jsou nejhorší, protože kvůli nim jsme se sloučili, a zanikla krásná škola, která byla soběstačná. Vemte si zpátky ty své učitele, my je ve Stěžerách nechceme. Stěžerský nám nebudou žehlit naše problémy na Obchodce. A nejhorší to bylo v době domlouvání maturitního plesu. Bys nevěřil, jak dokážou být holky hnusný.

### **Mé otázky jsou vyčerpány, chtěla bys ještě něco dodat?**

Člověče, asi ne.

**Příloha č. [13]**

### **Rozhovor se studentkou I. P.**

**V rámci Bakalářské práce se snažím zpracovat stav organizační kultury na Obchodní akademii v období, kdy byl ředitelem školy Jaroslav Bajer. Na internetu je spousta různých informací a názorů, které se ne tak úplně schází. Teď právě shromažďuji informace od žáků, kteří v dané době na OA studovali, tak bych tě chtěl požádat o krátký rozhovor.**

**(Než jsme se dostali k samotnému rozhovoru, bylo nutné si ujasnit, který ředitel byl který. Stav paměti dotazované byl poněkud chaotický.)**

### **Setkala ses někdy s Bajerem osobně, jaký jsi z toho měla pocit?**

Tak Bajera znám i z Hradebky.

### **Chodila jsi na Hradebku?**

Byla jsem tam v prváku a pak jsem přestoupila na Obchodku.

### **Jaký jsi z něj měla pocit, když působil na Hradebce?**

Tam mi přišel takovej rozumnej a v klidu, celkem se říkalo, že naučí... já ho na žádnéj předmět neměla, ale říkalo se, že na Hradebce je v klidu ...a pak přestoupil na Obchodku a byla to bída s nouzí.

### **Když jsi přestupovala, tak byl na OA který ředitel?**

Nastoupila sem tam do druháku... to ještě Bajer nebyl ředitelem, ale byl ředitelem ten teplej chlap, nevím, jak se jmenuje. Pak ho odvolali a byl zvolenej Bajer... a to už jsem tam normálně chodila.

### **Řekni mi, jak vypadalo toto období, kdy byl ve funkci Bajer, z tvého pohledu, máš-li na něj nějaké zajímavé vzpomínky?**

Já jsem se do toho moc neangažovala, byla jsem ve škole nová a měla jsem svých starostí dost, ale vím, že jsme si hodně stěžovali, že začali odcházet kvalitní učitelé a že nám ve škole byla třeba zima, protože se moc netopilo.

Pak se začalo řešit to sloučení, že se spojíme se Stěžerskou školou.

### **Vzpomeneš si třeba na nějaké zajímavé události?**

Přímo jsem u toho nebyla, ale nějak po vysvědčení ve škole byla televize. Přišla jsem domů a po dlouhé době jsem koukala na zprávy a bylo toho plný.

### **Účastnila ses ty nějaké z protestních aktivit, nebo někdo z tvé třídy?**

Já ne, ze třídy asi možná M. K.

### **Jaká byla atmosféra ve třídě po nástupu Bajera?**

Hodně se to řešilo při ekonomice u učitelky Filipiový, ta z něj byla na mrtvici a pořád nám o něm vyprávěla, co vymýšlí za kraviny... co si pamatuju, tak mám za to, že díky ní se to nějak všechno začalo řešit.

### **Zmínila se, proč proti němu byla zaměřená?**

To už fakt nevím.

### **Z čeho myslíš, že vycházela aktivita studentů v protestech vůči vedení školy?**

Myslím, že jsme si chtěli udržet ty kvalitní učitele, který stejně nakonec odešli za lepším, ale byl divnej....řešil, že máme mít označený skleněný dveře, abysme do nich nevráželi, ale to že jsme v učebnách seděli promrzlý, to už mu bylo jedno, protože málo topil.

**Považuješ se za poctivého studenta nebo jsi školou spíš jen tak nějak procházela?**

Na střední jsem se celkem učila.

**Jak bys zhodnotila změny, které se na škole odehrály po jejím sloučení?**

Nijak zvlášť mi to nepřišlo jiný, přišla nová ředitelka, začalo se topit a my byli první ročník se společným maturitním plesem, což bylo pro někoho „náramně hrozný“, ale mě to nějak nevadilo... a všichni se konečně uklidnili a normálně se učilo.