

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY**

Školský management

**Irma Nesvadbová**

**KULTURA ŠKOLY**

SCHOOL CULTURE

Bakalářská práce

**Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek**

**Olomouc 2013**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a zdroje, které jsem použila.

V Šumperku dne 26. 3. 2013

.....  
Irma Nesvadbová

## Poděkování

Děkuji, panu Prof. PhDr. Dušanovi Šimkovi za jeho vstřícnost a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

## **Anotace**

Tématem této závěrečné bakalářské práce je organizační kultura vybrané základní a mateřské školy. Cílem bakalářské práce je deskripce a hodnocení současného stavu kultury vybrané školy a identifikace jednotlivých prvků a symbolů kultury školy. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část vychází z dostupné odborné literatury zaměřené na organizační kulturu, kulturu školy a management. Praktická část se zabývá deskripcí kultury vybrané školy a identifikací jednotlivých symbolů a prvků kultury. Kultura školy je zjišťována přímým pozorováním, analýzou dokumentů školy, anketou a také pomocí fotodokumentace. V závěru práce jsou shrnuty a zhodnoceny zjištěné poznatky o kultuře vybrané školy.

## **Annotation**

The thesis topic is the organizational culture of a chosen primary school and a kindergarten. The aim of this thesis is to describe and evaluate contemporary condition of the school culture and identify particular cultural elements and symbols of the school. The thesis consists of two parts. The theoretical part analyses literature about organizational culture, school culture and management. The practical part describes the school culture and some cultural symbols and elements. The school culture is found out by methods of direct observation, analysis of the school documentation, a questionnaire and photo documentation as well. Findings about the school culture are summarized and analysed in the thesis conclusion.

## Obsah

Anotace	4
Úvod	6
I. Teoretická část	7
Pojem kultura	7
1 Organizační, podniková kultura	9
1.1 Definice a vymezení pojmu organizační, podniková kultura	9
1.2 Prvky organizační, podnikové kultury	12
1.3 Struktura organizační, podnikové kultury	16
1.4 Diagnostika a hodnocení organizační, podnikové kultury	18
2 Kultura školy	20
2.1 Definice a vymezení pojmu kultura školy	21
2.2 Organizační kultura školy	23
2.3 Prvky kultury školy	24
2.4 Nehmatatelné prvky kultury školy	26
2.5 Změny v kultuře školy	28
2.6 Diagnostika, zkoumání a hodnocení kultury školy	29
2.7 Kultura školy jako předmět výzkumu	30
II. Praktická část	32
Název organizace	33
Vize organizace	33
Poslání organizace	33
Charakteristika organizace	33
1 Základní nehmatatelné prvky kultury školy	35
1.1 Verbální symboly	35
1.2 Symboly chování	44
1.3 Vizuální symboly	51
Závěr	55
Seznam odborné literatury a zdrojů	56
Použité zkratky	57
Seznam příloh	58
Příloha č. 1 - Anketa	59
Příloha č. 2 - Tabulka výsledků ankety	60
Příloha č. 3 – Inspekční zpráva	61
Seznam obrázků	62

## Úvod

Téma bakalářské práce jsem zaměřila na kulturu školy proto, abych zjistila současný stav kultury základní a mateřské školy, ve které pracuji již osmnáctým rokem.

Každá škola má svoji kulturu, podle které je škola identifikována, poznávána, hodnocena i respektována. Kultura školy je vnímána žáky, jejich rodiči, zaměstnanci, vedením školy, okolím školy a veřejností. Školu můžeme identifikovat pomocí vizuálních (materiálních, hmatatelných) symbolů, kterými jsou např. budova školy, areál školy, vnitřní vybavení a zařízení nebo také pořádek ve škole. Díky verbálním symbolům můžeme hodnotit chování a postoje lidí ve škole, můžeme komunikovat s aktéry školního života, vnímat atmosféru ve škole (napjatou nebo uvolněnou, pozitivní či negativní apod.) Prostředí ve škole je živý organismus, který má své zákonitosti, procesy, pravidla a řády, kterými je nutné se při procesu výchovy a vzdělávání řídit. Vnitřní prostředí školy ovlivňuje především kvalitu výchovně vzdělávacího procesu a má vliv na práci pedagogů a žáků. Ze sociálního hlediska je školní prostředí hned po rodině důležitým faktorem při navazování sociálních vztahů mezi žáky. Jelikož ve škole tráví žáci velké množství času, měli by do tohoto prostředí chodit rádi, mělo by je vést ke vzájemné spolupráci a komunikaci, a také k aktivní účasti při vzdělávání.

Chceme-li zjistit, jaké vztahy ve škole panují, jaké hodnoty a pravidla zaměstnanci uznávají nebo jak se některé věci ve škole uskutečňují, nevyčteme v žádné organizační směrnici ani v řádu školy. Jediným způsobem, jak tyto věci zjistit, je porozumět kultuře konkrétní školy. Kulturu školy zjišťujeme přímým (zúčastněným) pozorováním, analýzou dokumentů a vnitřních předpisů školy, anketou nebo také pomocí fotodokumentace, která zaznamenává neopakovatelné zážitky ze života školy. Bakalářská práce se zabývá kulturou Základní a mateřské školy Schola Viva. Cílem bakalářské práce je deskripce současného stavu kultury vybrané školy a identifikace jednotlivých symbolů a prvků typických pro kulturu školy.

Teoretická část vychází z dostupné odborné literatury zaměřené na organizační kulturu, kulturu školy a management. Praktická část popisuje současnou školní kulturu pomocí identifikace jednotlivých symbolů a prvků kultury vybrané školy.

V závěru práce jsou shrnuty zjištěné poznatky o školní kultuře vybrané základní a mateřské školy.

## I. Teoretická část

### Pojem kultura

**Kultura** je širokým, mezioborovým pojmem, označujícím sdílený a naučený způsob chování a myšlení, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky. Jako účinný nástroj při zvládnutí těchto podmínek je v rámci skupin dále předáván. Na jedné straně je kultura výsledkem adaptace sociálních skupin, na straně druhé je však také nástrojem adaptace na podmínky, ve kterých tyto skupiny žijí. Sdílené hodnoty, normy a názory, které determinují způsob chování, myšlení a citění a jejich produkty materiální a nemateriální povahy, představují pro tyto skupiny **obsah kultury**, který je pro danou skupinu specifický a je předáván prostřednictvím učení. Díky těmto mechanismům sociálního učení získává člověk kulturně specifické způsoby myšlení, chování a citění a stává se sám **nositelem kultury**. Můžeme tak u každého jednotlivce vedle jeho jedinečných charakteristik pozorovat charakteristiky, které tento jedinec sdílí s jinými lidmi, kteří vyrůstají a žijí ve stejných podmínkách a prošli stejným procesem učení (absolvovali společně školní docházku, pracují ve stejné organizaci, mají stejná povolání, žijí ve stejné zemi, ve stejném regionu apod.). Procesu učení se ovšem museli podrobovat dostatečně dlouho, aby si osvojili způsoby myšlení, jednání a citění, které jsou pro danou kategorii lidí nebo pro určitý sociální celek charakteristické (Lukášová, 2010).

Hofstede (1991) vymezuje tyto **úrovně kultury**:

- „úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří v průběhu života migrují);
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem;
- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví (mužská a ženská kultura manifestovaná zejména v chápání obsahu mužské a ženské role);
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami);
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě;
- úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží)“, (Lukášová, 2010).

Hodnoty, normy, způsoby chování a názory, které členové daného sociálního celku „předávají“ dalším svým členům, jsou předávány proto, že se osvědčily a znamená to tedy, že se ukázaly být funkčními pro přežití skupiny. Jsou odpověďmi na „ohrožení“ skupiny, které opakovaně umožňovaly skupině zachovávat svou existenci. Jedná se buď o odpovědi zcela viditelné (ve formě nástrojů, způsobu oblékání členů skupiny, druhů potravy apod.) nebo o odpovědi, jež jsou pro vnějšího pozorovatele méně viditelné či zcela skryté (těmi jsou hodnoty, normy a chování lidí). Díky tomuto mechanismu je kultura velmi stabilní a odolná vůči změně, na straně druhé však není jen statická a neměnná, neboť změna podmínek vyvolává nutnost přizpůsobovat se prostředí a hledat ty způsoby chování, které umožní v daných podmínkách přežít (Lukášová, 2010).



## 1 Organizační, podniková kultura

**Organizace, podnik** nebo **firma** - jsou chápány jako celky ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Organizace, podnik či firma rozvíjejí vlastní, nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném nebo obdobném jednání jednotlivců uvnitř tohoto celku i směrem ven k jeho okolí (Lukášová, 2010).

Přichází-li člověk do nového prostředí (firmy, podniku či instituce), setkává se s řadou věcí, které mu připadají zvláštní, nezvyklé a nápadné. Při pobytu v tomto prostředí pociťuje zvláštní atmosféru, která na něj působí. Lidé v organizaci spolu určitým způsobem jednají, jsou např. úspěšní, nervózní nebo působí klidně a uvolněně, dodržují určitá pravidla a normy. Cizímu člověku většinou trvá delší dobu, než pochopí, jak se má chovat a než se přizpůsobí zvyklostem organizace. Zvyklosti organizace, které se upevnily a stávají se tak normou každodenního chování pracovníků, se nazývají **organizační kulturou** (Bělohlávek, 2001).

### 1.1 Definice a vymezení pojmu organizační, podniková kultura

Základními způsoby, jakými bývá organizační kultura tradičně vymežována, jsou **interpretativní přístup** a **přístup objektivistický**.

**Interpretativní přístup** má své kořeny v kulturní antropologii a chápe organizační kulturu jako „něco, čím organizace je“. Organizace je tedy chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech, přičemž pojem význam, je užíván ve smyslu obsahu, který může být pochopen a interpretován. Za prvky organizační kultury jsou považovány veškeré rysy organizace. Každá organizace jako kultura, je pak sdíleným systémem výrazů, tzn. souhrnem hodnot, norem chování, názorů, postojů, vizí a idejí. Tyto výrazy přitom umožňují pochopit lidskou stránku fungování určité organizace. Antropologické pojetí kultury nemá hodnotící funkci.

**U objektivistického přístupu** je kultura chápána jako něco, „co organizace má“, je také považována za určitý aspekt, subsystém organizace či objektivní entitu. Je to jedna z organizačních proměnných, která vedle dalších proměnných, jimiž mohou být např. organizační struktura, systémy apod., ovlivňuje výkonnost a fungování organizace a může tak být cílevědomě utvářena a měněna (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

I přes jednotlivé odlišnosti v definování a pojetí pojmu kultura organizace nebo podniková kultura existují společné charakteristiky tohoto pojmu, někteří současní autoři, např. Rymeš (1998) s odkazem na práce Nového (1993) a Pfeifera a Umlaufové (1993). Podle těchto zdrojů kultura organizace:

- **odráží soubor všeobecně reflektovaných hodnot, názorů a norem**, které odlišují vhodné a akceptovatelné chování od chování nežádoucího. Tento soubor si členové organizace sami vytvářejí, definují a interpretují.
- **sjednocuje nazírání, uvažování a chování, vytváří vzory**, které usnadňují orientaci ve vnitro-organizačním dění a ve vztazích k různým prostředím obklopujícím organizaci.
- **je výsledkem působení vnitřních koordinačních sil a vlivů vnějšího prostředí**. Jejich spolupůsobením se vytvářejí a upevňují účinná pravidla, normy a zvolená řešení. Ta se pak přenášejí různými formami na nové členy organizace v procesu jejich adaptace.
- **je proměnlivá**. Její obsah je ovlivňován aktuální fází rozvoje organizace v závislosti na cílech organizace (Pol a kol., 2005).

Při vymezení základního pojmu organizační a podnikové kultury, bývá v odborné literatuře nejčastěji citován autor E. Schein (1989, s. 3), který uvádí: *„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“* (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 486).

Současné pojetí pojmu organizační kultura lze chápat jako: *„Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“* (Lukášová, 2010, s. 18).

*„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý podnikový život“* (Šigut, 2004, s. 9).

## **Podle E. Scheina (1989) má podniková kultura tři úrovně:**

**Základní úroveň** podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a především v přístupu k životu, práci, lidem, sobě samým i k životu jednotlivých spolupracovníků. Tato rovina působí naprosto samozřejmě, automaticky, nevědomě, obvykle bez promýšlení a zvažování případných důsledků pro podnik i sebe sama. Základní rovina zahrnuje např. vztahy k okolnímu světu a podnikovému okolí, podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, představy o povaze mezilidských vztahů, představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku co je pravdivé a správné nebo co je nepravdivé a chybné.

**Střední úroveň** podnikové kultury vyjadřují nepsaná nebo psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané zásady, hodnoty a pravidla pracovní morálky, loajalita k podniku, vztah k podnikovým partnerům, zákazníkům či akcionářům. Tato rovina je východiskem pro nejvyšší rovinu podnikové kultury. Jejím úkolem je tedy vytvořit ucelený, logický systém bez vnitřních rozporů, který je účinný a průběžně jej dobudovávat, činit ho schopným prostorového a časového přenosu. V závislosti na aktivitě managementu podniku bývá zpravidla záměrně ovlivňován a také formován v souladu s podnikovými cíli.

**Nejvyšší úroveň** podnikové kultury tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě budovanou složku podnikové kultury. Ta je vnějšimu pozorovateli pochopitelná jen ve spojitosti se znalostí obou předchozích úrovní. Nezbytné je ovšem uvedení do kontextu s hodnotovými prioritami, sociálními normami a pravidly. Jedná se o vnější projevy společenského styku, architekturu budovy a vybavení pracovišť, podnikové symboly, (např. logo), oslavy, obřady, rituály, mýty, podniková mluva (žargon), oblečení apod. (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Formování podnikové kultury je založeno na dlouhodobém procesu sociálního učení. E. Schein (1985) identifikuje dva způsoby, jak tento proces učení probíhá. V rámci **prvního**, tzv. „trauma“ modelu, se členové organizace učí pod tlakem okolností vyrovnávat s dosud neznámým ohrožením. Ve **druhém** případě (jedná se o model pozitivního posilování) se pozitivní zkušenosti a úspěšné přístupy pozvolna zakotvují a až posléze stávají součástí konkrétní kultury organizace či podniku (Lukášová, 2010).

## 1.2 Prvky organizační, podnikové kultury

Kulturními prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní stavební komponenty systému kultury. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány **základní přesvědčení, normy, hodnoty, postoje**, dále pak vnější prvky manifestace kultury, které bývají označovány jako **artefakty**. Artefakty mívají podobu buď materiální či nemateriální (behaviorální) povahy. K **artefaktům materiální** povahy patří obvykle: architektura budov a materiální vybavení, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod. **Artefakty nemateriální** povahy jsou zvyky, rituály, ceremoniály, organizační mluva, historky a mýty, firemní hrdinové (Lukášová, 2010).

### Základní přesvědčení

Základní přesvědčení nebo také základní předpoklady, vyjadřují zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za pravdivé, samozřejmé a nezpochybnitelné. Fungují automaticky a jsou velice stabilní a odolné vůči změně. Schein (1992) považuje základní přesvědčení za jádro kultury ovlivňující kognitivní procesy příslušníků dané kultury. Tyto procesy podle něj determinují výběr informací, interpretaci informací a emocionální reakce příslušníků organizační kultury. Původem vzniku základních přesvědčení je podle Scheina „opakovaná zkušenost“, přesněji „opakovaná funkčnost“ určitého způsobu řešení problému, kdy určitý způsob uvažování a chování vedl k výsledku. Lidé v organizaci začínají postupně věřit, že věci fungují takto a co pro ně původně bylo hypotézou, berou jako skutečnost (Lukášová, 2010).

### Hodnoty a postoje

Podle většiny současných autorů jsou **hodnoty** jádrem organizační kultury a klíčovým nástrojem k utváření organizační kultury. Hodnoty jsou něčím, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec nebo celá skupina přikládá význam, vyjadřují obecné preference, které se promítají do rozhodování jednotlivce či celé organizace. Projevují se tak ve stanoviscích a postojích lidí v organizaci, v tom, co považují za dobré či špatné, za přijatelné či nepřijatelné. Organizace, které své organizační hodnoty formulují, je obvykle také deklarují ve svém poslání, filozofii či etickém kodexu organizace a komunikují je uvnitř organizace. Některé organizace komunikují své hodnoty také navenek (Lukášová, 2010).

**Postojem** se rozumí vztah k určitému objektu či subjektu, kterým může být věc, osoba, nějaká událost či problém. Považují-li se hodnoty za determinanty hodnocení, pak postoje jsou produkty hodnocení.

Postoje jsou chápány jako komplexní pojmy zahrnující tři složky:

- **kognitivní** - názory vztahující se k objektu postoje,
- **afektivní** - emoce, které se váží k objektu postoje,
- **konativní** - sklony k jednání ve vztahu k objektu postoje (Lukášová, 2010).

## **Normy chování**

Skupinovými **normami chování** bývají nepsaná pravidla chování v určitých situacích, která skupina akceptuje jako celek. Nejedná se však o „formální normy“ stanovené organizací, ale o „neformální pravidla chování“, která členové skupiny sdílejí. Dodržování či nedodržování těchto pravidel je pak ve skupině náležitě „odměňováno“ nebo naopak „trestáno“. Chtějí-li být členové určité kultury akceptováni ostatními, mají tendence se chovat v souladu s nepsanými normami chování, které byly skupinou přijaty. Tyto normy chování se týkají většinou řady aspektů života v organizaci (např. pracovních činností, komunikace ve skupině, ale také oděvu apod. Skupinové normy mohou být ve vztahu k výkonnosti pozitivní i negativní. Pro jednotlivé organizace mají skupinové normy chování zásadní význam. Vymezují jimi chování, které v organizaci je či není přijatelné, regulují jimi každodenní chování pracovníků a zajišťují tak stabilní a předvídatelné prostředí (Lukášová, 2010).

## **Organizační mluva**

Způsob mluvy, jaký se v organizaci užívá, odráží: hodnoty sdílené lidmi v organizaci, obor podnikání, míru formálnosti či neformálnosti vztahů a další specifika konkrétní organizace. Lidé v organizaci mohou přiřkládat stejný význam také pojmům, což usnadňuje vzájemné dorozumění a zvyšuje jejich emocionální pohodu. Pokud někteří lidé v organizaci tyto významy či pojmy nesdílejí, pak mohou vznikat konflikty a nedorozumění (Lukášová, 2010).

## **Historiky a mýty**

Vyprávěné **historiky** v rámci organizace, jsou většinou „přibarvené“ příběhy, odehrávající se někdy v minulosti, ovšem pramenící ze skutečných událostí. Často bývají různými lidmi podávány rozdílným způsobem, takže interpretace jejich obsahu bývá někdy velmi nesnadná. Jelikož historiky bývají pro lidi v organizaci snadno

zapamatovatelné a emocionálně velice přitažlivé, jsou nejenom důležitým indikátorem kultury, ale jsou také významným nástrojem předávání kultury dalším, nastupujícím členům organizace. Historiky také často přinášejí informace o rozdělení moci v organizaci.

**Mýty**, které v jednotlivých organizacích existují, jsou určitým způsobem uvažování či výkladu, objasňujícím žádoucí nebo nežádoucí chování v organizaci. Nemají ovšem racionální základ a vznikají spíše proto, že lidé v organizaci potřebují něčemu věřit. Mýty mívají ovšem i podobu vyprávěných příběhů, od historek je odlišuje právě to, že jejich obsah je smyšlený (Lukášová, 2010).

### **Zvyky, rituály a ceremoniály**

Jako součást organizační kultury napomáhají zvyky, rituály a ceremoniály hladkému fungování organizace, vytvářejí v ní stabilní a předvídatelné prostředí, snižují nejistotu pracovníků a umožňují jim vyváření vlastní identity. Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálenými vzorci chování v organizaci, pečlivě se dodržují, udržují a dále předávají.

Různé oslavy (narozeniny, vánoční večírky, výročí) jsou příkladem **zvyků**, které jsou v organizacích již zažitě. Přispívají tak k integraci organizace a zejména u malých firem bývají cílevědomě „pěstovány“ a organizovány. Dalšími, neméně důležitými, jsou zvyky spojené s povýšením (změna společenské role a statusu pracovníka) či odchodem do důchodu, zvyky uplatňované při řešení problémů (např. svolání mimořádné porady), které vedou k redukci konfliktů apod. (Lukášová, 2010).

**Rituály** jsou pro organizaci tímtež jako zvyky, které jsou v organizaci zažitě, běžné a pro ni typické, ale mají navíc svoji symbolickou hodnotu. Odehrávají se v určitém čase na určitém místě a zahrnují v sobě způsoby chování, které jsou v organizaci, v dané situaci a v daném čase očekávány. Jedná se např. o rituály zdravení, komunikační rituály, může jím být také hlasování na poradě, přijímání nového pracovníka do organizace atd. Rituály zabezpečují v organizaci již dávno „zavedené pořádky“.

Pečlivě připravenými slavnostními událostmi konanými v organizaci při speciálních příležitostech, jsou **ceremoniály**. Ve své podstatě jsou to oslavy kultury organizace, které zahrnují emocionálně působivé projevy a aktivity a jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují organizační hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují organizační hrdiny. Pracovníkům organizace tak zprostředkovávají silné

emocionální zážitky a posilují jejich motivaci a identifikaci s organizací (Lukášová, 2010).

## Hrdinové

Pro pracovníky organizace jsou podle Deal a Kennedy (1982) hrdinové zosobněním základních hodnot a v organizaci plní důležité funkce:

- motivují zaměstnance,
- dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance,
- nastolují vysoké standardy výkonu,
- poskytují modelové chování,
- udržují a posilují jedinečnost organizace,
- symbolizují organizaci vnějšimu světu.

Někteří hrdinové, jako např. Henry Ford (USA) nebo u nás Tomáš Baťa, se „rodí“. Svou jedinečností a vizionářstvím ovlivnili už několik generací. Jinými hrdiny, jsou „hrdinové situační“ (jsou to např. hrdinové roku či dne). Podle výše zmiňovaných autorů, potřebují organizace oba dva typy firemních hrdinů, a pokud je z jakéhokoliv důvodu nemají k dispozici, měly by si je vytvářet samy (Lukášová, 2010).

## Architektura a vybavení organizace

V dnešní době věnují organizace a firmy vnějšimu vzhledu a vybavení svých budov velkou pozornost. Architektura a celkový vzhled budovy má ovšem svůj význam nejen ve vztahu k vnějšimu prostředí, ale také dovnitř, pro identitu organizace. Vybavení organizace (nábytkem, technologiemi) často svědčí o tom, co je pro ni prioritou. Rozdíly ve vnitřním vybavení organizací mohou být projevem odlišného obsahu kultury jednotlivých organizací. Lukášová (2010) uvádí, že základní přesvědčení, hodnoty, postoje, normy chování a jednotlivé artefakty (materiální i nemateriální povahy) jsou **strukturálními prvky**, které tvoří **obsah organizační kultury**. Znalost těchto prvků kultury umožňuje pochopit, co to organizační kultura je, jak se projevuje a jak funguje.

### 1.3 Struktura organizační, podnikové kultury

Je zřejmé, že prvky organizační či podnikové kultury nefungují izolovaně, ale že spolu vzájemně souvisejí a navzájem se ovlivňují. Objasnění strukturálních a funkčních souvislostí a jejich důsledků pro utváření a poznání obsahu organizační kultury, vedlo některé autory ke snaze formulovat model organizační kultury (Lukášová, 2010).

#### Scheinův model organizační kultury

Model organizační kultury podle Edgara Scheina (1992), je modelem v současné době nejznámějším, nejcitovanějším a nejvyužívanějším. Schein svým pojetím organizační kultury jako jevu strukturovaného do tří rovin ovlivnil jednu generaci badatelů zabývajících se výzkumem organizační kultury. V jeho modelu organizační kultury (Obrázek 1) rozlišuje tři roviny organizační kultury podle toho, v jaké míře jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek, nakolik jsou ovlivnitelné cílenými intervencemi ze strany managementu organizace a nakolik jsou viditelné pro pozorovatele z vnějšku (Lukášová, 2010).

**Obrázek 1** Scheinův model organizační kultury (Schein, 1992, podle Lukášová, 2010, s. 27, upraveno)



Z modelu je patrné, jak se jednotlivé vrstvy kultury vzájemně ovlivňují (směr šipek naznačuje vzájemné ovlivňování mezi jednotlivými vrstvami kultury). Uvedený příklad naznačuje logický mechanismus vzájemné souvislosti jednotlivých prvků



organizační kultury směrem od vrstev hlubších k vrstvám povrchnějších a naopak od vrstev povrchových k vrstvám vnitřním.

### **Artefakty**

Artefakty představují pro pozorovatele nejvýše a zároveň nejviditelnější rovinu organizační kultury. Jsou jimi jednak vnější projevy kultury, které člověk vnímá (vidí je, slyší je, cítí je), a to zejména tehdy, když se setká s kulturou pro něj neobvyklou a neznámou. Artefakty jsou snadno pozorovatelné, popisitelné a nejsnáze ovlivnitelné, zejména v případě materiálního charakteru (Lukášová, 2010).

### **Hodnoty a normy chování**

Hodnoty a normy chování představují rovinu částečně vědomou, pro management organizace také pouze částečně ovlivnitelnou a pro vnějšího pozorovatele jen částečně zřetelnou. Z toho, co je v organizaci považováno za důležité a jaké normy chování tam panují, usuzuje pozorovatel jen zprostředkovaně (na základě prováděných rozhodnutí, na základě chování pracovníků apod.).

### **Základní přesvědčení**

Podle Scheina představují základní přesvědčení nejhlubší rovinu, zahrnující nevědomé a pro členy organizační kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky. Obsah základních přesvědčení velmi obtížně identifikovatelný, vzhledem k tomu, že je nevědomý a z pohledu členů organizace samozřejmý. Podle výzkumů současných autorů, bývají základní přesvědčení zřejmá pouze těm členům organizace, kteří je vědomě zvolili jako východisko řešení určitého problému a to v situaci, která vyžadovala provedení zásadních organizačních změn. Tito lidé jsou schopni základní přesvědčení správně formulovat. Ostatní členové organizace tato základní přesvědčení „schvalují“ a respektují, aniž by si jich byli vědomi. Identifikace těchto přesvědčení bývá proto velmi komplikovaná (Lukášová, 2010).

## 1.4 Diagnostika a hodnocení organizační, podnikové kultury

Diagnostiku podnikové kultury lze chápat jako rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu. Jedná se o proces porozumění tomu, jak v současné době podnik funguje, poskytuje potřebné informace, které jsou nutné ke kvalitním výkonům podniku nebo procesu změn v organizaci. Cílem diagnostiky je přesné popsání prvků již vžitě podnikové kultury. Podstatou diagnostiky je správné sledování, zjišťování, zvažování a interpretace symptomů, kterými se vžitě přístupy, hodnoty a představy projevují (Šigut, 2004).

Při diagnostice organizační a podnikové kultury je potřeba se soustředit na tyto postupy:

- Sběr dat a analýza informací, za použití vhodných metod sběru dat s další možnou kombinací a to tak, aby byla zajištěna validita informací. Při analýzách se využívají obvyklé kvantitativní a kvalitativní metody.
- Diagnostika přináší také zpětnou vazbu, která musí být srozumitelná, časově aktuální, relevantní a popisná.
- Při diagnostice podnikové a organizační kultury se posuzují silné a slabé stránky konkrétní organizace.

Diagnostiku podnikové kultury je nutno uskutečňovat komplexně a je nutno ji chápat jako učení, jak přečíst konkrétní podnikovou kulturu (Šigut, 2004).

Základními metodami, které jsou užívány v rámci kvalitativní diagnostiky organizační kultury, jsou: přímé (zúčastněné) pozorování, individuální (hloubkový) rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů (Lukášová, 2010).

Dalším nástrojem k hodnocení organizační kultury je podle Cimbálníkové (2009), technika **CAP - Cultural Assessment Process (proces hodnocení kultury)**, která je nástrojem k měření a zlepšování pracovní atmosféry v organizaci a vede ke zvyšování efektivnosti organizace.

Technika CAP se zaměřuje na deset klíčových prvků organizační kultury:

1. **Premisy:** nepsaná pravidla, která jsou akceptována jako fakt.
2. **Normy, zvyklosti, praxe:** jak se lidé chovají, komunikují a pracují, a to na všech úrovních organizace.
3. **Moc:** nikoliv z důvodu pozice nebo titulu, nýbrž skutečná moc, ať už pozitivní nebo negativní, která určuje či ovlivňuje názory.
4. **Rituály:** ceremonie a události, které osvětlují, co je důležité a co nikoliv.
5. **Role a odpovědnost:** určují očekávání a umožňují pochopit měření výkonu.
6. **Příběhy a mýty:** pomáhají popsat historii organizace.
7. **Struktura:** neviditelný organizační pavouk, který identifikuje vztahy, komunikaci a moc. Funkční a obsahová náplň organizačního uspořádání ve smyslu podřízenosti a nadřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílených informací.
8. **Symboly:** neverbální komunikace, která pomáhá osvětlovat hodnoty a postoje.
9. **Systémy a pravidla:** metody jak kontrolovat, hodnotit a odměňovat žádoucí chování.
10. **Hodnoty:** na čem organizaci nejvíc záleží.

Zaměřením se na klíčové prvky můžeme technikou CAP identifikovat nejen klíčové problémy a nedostatky v organizační kultuře, ale také pomoci managementu zahájit proces trvalého zlepšování. Výsledky zjištěné pomocí techniky CAP vedou k realizaci aktivit zlepšujících komunikaci, ke standardizaci používaných nástrojů a metod a k modifikaci motivačních programů (Cimbálníková, 2009).

## 2 Kultura školy

Pro pochopení a porozumění pojmu kultura školy je třeba vycházet z významu pojmu **kultura**. Mnoho autorů čerpá při hledání, resp. vymezení pojmu **kultura školy**, inspiraci v různých vědních disciplínách stojících mimo pedagogiku. Z oblasti managementu se školství a pedagogice přibližují např. pojmy **kultura organizace**, **organizační kultura**, dále pak **kultura podniku (podniková kultura)** nebo **kultura firmy (firemní kultura)**. V tomto příkladě je patrná analogie nejen v obsahu tohoto pojmu, ale také v praktickém použití pojmu kultura školy, zejména v souvislosti se zdokonalováním práce škol. Management jako disciplína ovlivňuje jak samotný obsah pojmu a práci s ním, tak také jeho užívání a jeho místo v teoriích řízení škol. Pro samotný obsah pojmu kultura školy je management inspirativní zejména obsahem těchto pojmů: kultura organizace, kultura podniku, kultura firmy. Inspirací, týkající se samotného obsahu pojmu kultura školy, je také myšlenka vyhledat společné charakteristiky tohoto pojmu nebo zákonitosti fungování kultury organizace. Ta má své kořeny především v managementu (Pol a kol., 2005).

**Kultura školy** je bohatý, mnohvrstevný a obtížně definovatelný, avšak všudypřítomný a relativně stálý fenomén, který obsahuje hodnoty a přesvědčení, postoje, významy, normy, symboly, porozumění, rituály, ceremonie, preferované chování a který se projevuje v chování všech lidí ve škole. Dá se také říci, že kultura školy v sobě zahrnuje zkušenostní bázi, potenciál kvality a změny školy. Jádrem kultury školy jsou obvykle hodnoty. Kultura jednotlivých škol se vztahuje k jejich vnějšímu i vnitřnímu prostředí, souvisí s pracovními a vzdělávacími procesy probíhajícími ve škole a má také svůj význam pro rozvoj školy. Školní kultura se formuje ve svých základech i projevech v průběhu historie konkrétní školy, je ovlivňována věkem, tradicemi a historií školy obecně. Kultura školy se týká stránek formálních i neformálních (Hloušková, 2008).

**Škola** je sociální instituce, která je účelově vytvořena k realizaci svého základního úkolu a tím je zajišťování řízené a systematické edukace. Konkrétní škola je pak organizací, v níž dochází ke kolektivnímu úsilí všech zaměstnanců školy za účelem dosažení stanovených cílů. Cílem školy není tvorba zisku, ale poskytování kvalitní služby za co nejefektivnějšího využití poskytnutých, převážně veřejných prostředků (Prášilová, 2006).

Všichni, kteří navštěvovali základní, střední nebo vysokou školu, ví, že každá škola je jiná. Odlišnosti jednotlivých škol nejsou tak výrazné v jejich materiálním vybavení, velikosti, počtu odborných učeben či stavu budov; školy se od sebe liší především charakterem vnitřního prostředí. Školu tvoří především lidé a veškerá činnost školy je zaměřena na lidi, posláním školy je rozvoj a vzdělávání žáků či studentů. Každý člověk, který se účastní života ve škole, s sebou přináší vlastní systém hodnot, zkušeností, norem a postojů (Světlík, 2009).

## 2.1 Definice a vymezování pojmu kultura školy

Pojem **kultura školy** se v této době stává moderním a módním pojmem a je stále častěji součástí diskuzí o současných možnostech a problémech škol. O kultuře školy se diskutuje v souvislosti s rozvojem škol a jejich autonomií, s reformou vzdělávání a pedagogickými inovacemi. Kultura školy je pojem, který vyjadřuje optimální stav, a také upozorňuje na nedostatky stavu současného. Zahrnuje očekávání (jaká by škola měla být), přání (jakou školu bychom chtěli mít) a normativnost procesu vzdělávání (jak a co škola plní). Pojem kultura školy může být pojmem teoretickým, ale zároveň také pojmem, který má praktické konsekvence (Pol a kol., 2005).

Definice kultury školy zahrnuje podle Deal a Petersona (1999) hluboce zakořeněné hodnoty, tradice a přesvědčení, které se formovaly v průběhu historie školy.

Deal a Peterson (1999) dále rozlišují tyto elementy kultury školy (a snaží se osvětlit jejich roli v životě každé školy):

- vize a hodnoty,
- historie a příběhy,
- rituály a ceremonie,
- architektura a artefakty.

Toto a další vymezování pojmu kultura školy akcentuje procesualní stránku utváření kultury školy (práce, řízení, rozhodování, spolupráce, učení apod.). Pojem kultura školy tak získává celou řadu významových odstínů, kterými jsou např. kultura práce, kultura rozhodování, kultura učení, kultura řešení problémů apod., (Pol a kol., 2005).

Mezi elementy kultury školy se řadí mezilidské vztahy ve škole, kolegiální spolupráce všech pracovníků školy, komunikace lidí ve škole, účast na sdílené vizi, fyzické prostředí školy, identifikace učitelů, studentů a ostatních lidí ve škole, identifikace těchto lidí se školou, dále také spolupráce s vnějším okolím školy. Tyto elementy jsou mezi sebou vzájemně provázané a společně vytvářejí soudržný a jedinečný celek v každé škole. Je tedy zřejmé, že kultura školy se projevuje ve specifických formách komunikace, ve způsobech rozhodování vedení školy, v realizaci jednotlivých personálních činností, ve shodném náhledu lidí ve škole na dění uvnitř školy, v sociálním klimatu školy atd. V takto vymezené kultuře školy se vysoce hodnotí: inovace, klima stimuluje vnitřní motivaci, rozvoj a vzdělávání učitelského sboru, funkčnost vedení v aktivitách, míra významu týmové práce a sdílení hodnot prostřednictvím činnosti v týmech. (Pol a kol., 2005).

**Při vymezení pojmu kultura školy vychází Holtapples (1995) ze tří významů pojmu kultura školy:**

- 1. První význam** odkazuje na vlastní kulturní výtvar, svébytný život školy.
- 2. Druhý význam** koresponduje s kulturou jako kategorií změny a rozvoje, tato rovina významu počítá s dějinami a tradicemi. Kultura je ve své podobě výsledkem vývojových procesů a je ovlivnitelná vývojovými trendy.
- 3. Třetí význam** obsahuje interaktivní vyjednávací procesy v rovině vlastní školy a subjektivní jednání a mínění zúčastněných.

Taková kultura se vyvíjí prostřednictvím vnitřních podmínek školy, právě na základě platné filozofie výchovy, pedagogických poznatků a schopností, kvality vyučování, možností interakce a v neposlední řadě také prostřednictvím pedagogické organizace školy a její strategií rozvoje (Pol a kol., 2005).

Důležitou inspirací z managementu je pro kulturu školy kontext užívání pojmu „kultura organizace“ nebo také „organizační kultura“. V managementu se pojem organizační kultura spojuje převážně s efektivitou organizace. Školský management přenáší tento pojem do pedagogické oblasti, a proto bývá pojem kultura školy spojován se školou jako organizací, méně často se školou jako institucí (Pol a kol., 2005).

## 2.2 Organizační kultura školy

V odborných publikacích jsou uvedena různá členění typů organizační kultury. V praxi se lze jen málokdy setkat s čistým typem kultury školy, spíše s „kulturním mixem“, ve kterém jeden typ školní kultury převládá. Hlavní roli zde hraje vzdělávací stupeň (např. je rozdíl mezi základní školou a univerzitou), velikost školy, její historie, prostředí, ve kterém působí apod.

**Handy (1990) uvádí čtyři možné typy kultury školy:**

- 1. Klubová kultura** – klubovou kulturu lze přirovnat k pavoučí síti. V této kultuře je na základě neformální sítě vlivů a sympatií skupiny lidí podporována vize ředitele školy. Moc je zde silně centralizována, komunikační kanály jsou krátké a neformální. Tento typ kultury je také někdy nazýván „mocenským“. Vše je založeno na důvěře a výběru těch „správných lidí“, kteří do této „rodiny“ dobře zapadnou. Silou této kultury je schopnost rychlé reakce na vznikající potřeby a slabostí je malá samostatnost a velká závislost na řediteli. Nejčastěji se s ní lze setkat v případě malých škol, u velkých škol přestává být funkční a na vysokých školách je nesmyslná.
- 2. Kultura rolí** – kultura rolí je založena především na vymezení role a odpovědnosti každého pracovníka ve škole a jeho postavení v organizaci. Důraz se klade především na správné postupy, výkony a plnění úkolů podle příslušné pracovní náplně. Má své opodstatnění ve stabilním, neměnném prostředí. V prostředí neustálých změn působí velmi konzervativně, na probíhající změny nereaguje, a když, tak s velkým zpožděním.
- 3. Kultura založená na úkolech** – vychází z pružné sítě reagující na nutnost plnění jednotlivých úkolů, projektů. Skupiny podílející se na plnění úkolů a projektů se mění podle vznikajících nových zadání. Formální hierarchie hraje v této kultuře jen malou roli, aby byla funkční, je nutné delegování pravomocí a důvěra v lidi. Silnou stránkou této kultury je flexibilita a rychlost odezvy na nové a neočekávané úkoly, které se musí řešit.
- 4. Kultura zaměřená na jednotlivce** – je nejméně běžná školní kultura. Její prvky nebo jen náznaky se ovšem objevují v řadě škol. Tato kultura klade důraz na individualitu jednotlivých pedagogů a podporuje tzv. „talenty“ nebo „hvězdy“ školy. Své opodstatnění má tato kultura například na uměleckých školách, kdy se jméno školy nebo fakulty spojuje se skutečnými a uznávanými uměleckými osobnostmi, které v této škole vyučují (Světlík, 2009).

## 2.3 Prvky kultury školy

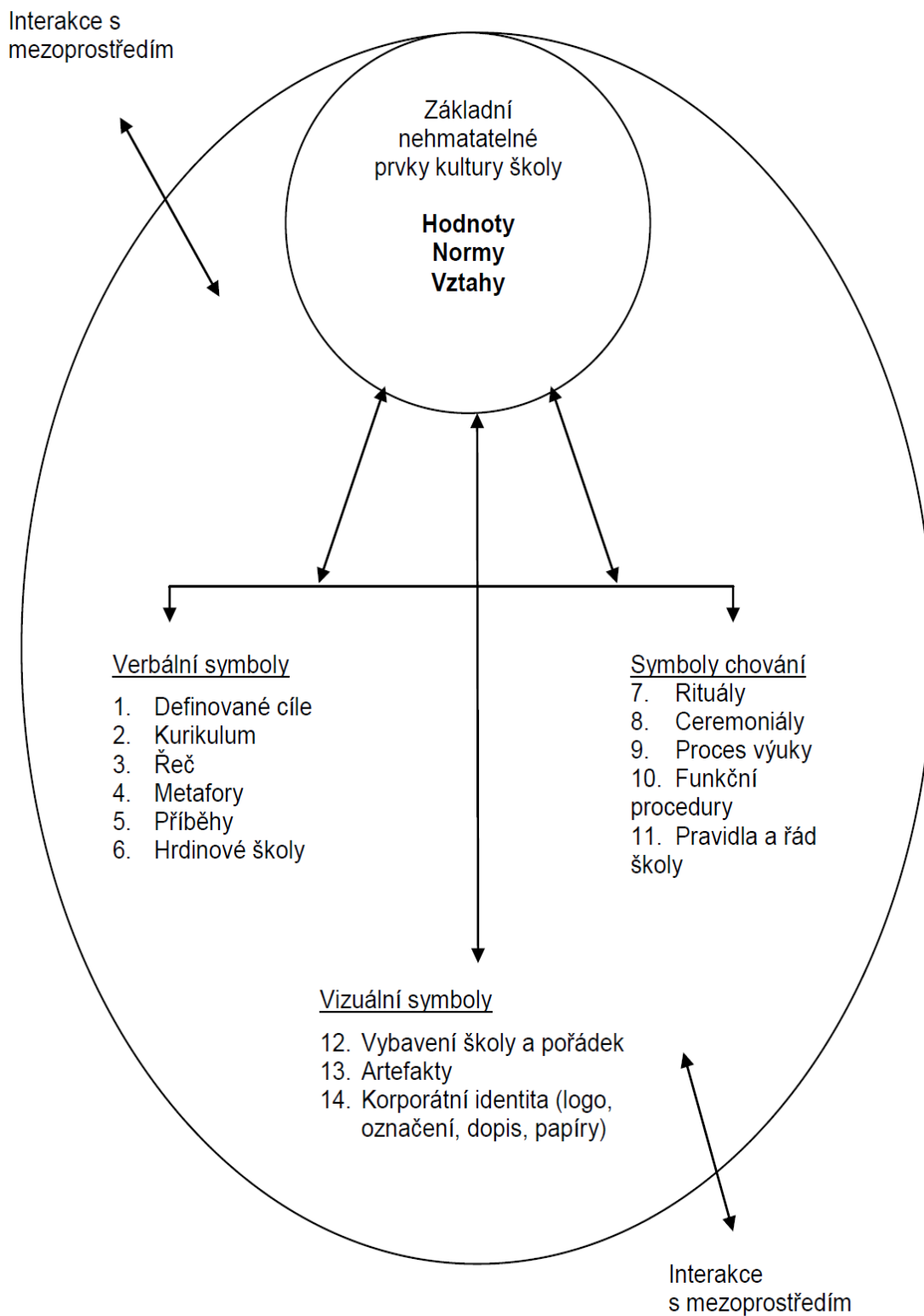
V kultuře každé školy existují jisté rozpoznatelné vlastnosti, které by mohly ovlivňovat její kvalitu a podstatu. K vytvoření konstruktivní kultury školy může vést citlivé zdůraznění některých znaků či taktické přizpůsobení se jiným, dále ovlivňování změny některých z nich, která přinese prospěch učitelům, studentům i rodičům. Obrázek 2 „Systém kultury školy“ znázorňuje dvě základní kategorie znaků, jimiž jsou **komponenty kultury školy**. Jsou to jednak nehmateriální, nemateriální stránky školní kultury, kterými jsou uznávané normy, sdílené hodnoty a vztahy ve škole (Světlík, 2009).

Dalšími znaky, jež jsou více viditelné, jsou **symboly kultury školy**, které existují v každé organizaci v podobě **verbálních symbolů**, určitého **symbolického jednání** či v podobě **vizuálních symbolů**. Některé ze symbolů mají spíše výrazový obsah a je tedy pozorovateli, který přichází z vnějšího prostředí, nepochopitelný a potřebuje k němu vysvětlení (např. historiky, ceremoniály). Jiné symboly, mající spíše materiální povahu a konkrétní obsah, jsou vnějším pozorovatelem více postřehnutelné či pochopitelné a mohou částečně odkrýt a pochopit systém kultury školy (vybavení kabinetů a učeben, pořádek ve škole, budovy školy, logo, atd.

Mezi nehmateriálními a viditelnými **znaky kultury** se nedá určit přesná výrazná hranice, jelikož tyto elementy jsou v neustálé dynamické interakci (vzájemném působení a ovlivňování). Podobně, nelze určit jednoznačnou dělicí čáru mezi jednotlivými skupinami symbolů. Například řeč (ve slovníku školy) je zahrnuta podle schématu do verbálních symbolů, ale stejně tak by se mohl tento symbol zahrnout také do kategorie symbolického jednání, protože je velice často spojen s určitým projevem chování. U koordinované a silné kultury školy by měla panovat shoda mezi nehmateriálními komponenty kultury školy a jejími materializovanými symboly, což znamená shodu mezi hodnotami a normami a jejich skutečnou manifestací vůči vnějšímu prostředí. Mezi jednotlivými kategoriemi kultury školy neexistují přesné a vymezené hranice, přesto však uvedené rozdělení umožňuje provést rozbor jednotlivých symbolů a elementů. Všechny elementy a symboly jsou v jedné či druhé formě přítomny v každé kultuře školy. Je důležité, jaký význam v celém systému tyto elementy a symboly mají, jakou důležitost jim přiřkládají příslušníci kolektivu, jaká je podstata vztahů mezi těmito znaky a jaký vliv každý z nich má na rozvoj a udržení kultury školy a v neposlední řadě také vliv a dopad na žáky nebo studenty školy. Pokud se podaří izolovat jednotlivé elementy a symboly kultury školy a vysvětlit jejich podstatu, potom se dají měnit či ovlivňovat (Světlík, 2009).



**Obrázek 2** Systém kultury školy (zdroj Světlík, 2009, s. 72)



## 2.4 Nehmatatelné prvky kultury školy

Výsledkem vzájemné interakce a komunikace členů kolektivu jsou bezesporu hodnoty, normy a postoje učitelského sboru, které vznikly právě ve škole. Žádná ze škol však neexistuje a nefunguje ve vzduchoprázdnu, a proto je kultura škol silně ovlivňována širším kulturním a sociálním prostředím, ve kterém existuje. To, co jednoznačně ovlivňuje jednání každého z nás, jsou prvky národní kultury. Národní společenství se vyvíjela tisíce let a není proto divné, že mezi národními kulturami existují větší či menší rozdíly (Světlík, 2009).

### Verbální symboly kultury školy

Pokud chce vedení školy zvýšit úroveň práce vyučujících a kvalitu výuky ze strany žáků a jejich rodičů, mělo by se zabývat otázkami týkajícími se vnějších projevů pracovníků školy, které vyjadřují jejich vnitřní hodnoty a postoje. Jedním z vnějších viditelných projevů jsou verbální symboly, kam patří kupříkladu **řeč**. Můžeme ji považovat za nejdůležitější prostředek pro zprostředkování hodnot a norem kultury školy. Jazyk, který vyučující používají uvnitř školy, a také způsob, jakým jej používají, odráží buď přímo či nepřímo hodnotovou základnu školy a stále častěji vede k vytvoření vnitřního specifického „slovníku“ školy. Každá škola by měla definovat své cíle. Jelikož tyto **cíle** vyjadřují uznávané hodnoty dané školy, neměly by být stanoveny pouze formálně, ale měly by vyjadřovat skutečné záměry školy, jimiž se vedení školy vážně zabývá a seznamuje s nimi sbor, který se k nim vyjadřuje a diskutuje o nich.

Velmi často se ve školním jazyce používají slova v přeneseném smyslu, aby se zdůraznil určitý pojem nebo situace. Jsou to právě **metafory**, které se dostávají do slovníku školy a přeneseně tak vystihují atmosféru školy a její styl.

Ve škole se často tradují **příběhy** a **historky** a častým opakovaným vyprávěním bývají různě „přikrášlené“ nebo „vybarvené“ až do anekdotické podoby. Tyto příběhy a historky propojují minulost s existující současností.

Každá škola má také své pozitivní i negativní **hrdiny**. Jsou to většinou osoby, které na škole dříve působily nebo ještě působí. Tyto osoby (hrdinové školy) tak potvrzují personifikaci hodnot a norem školy (Světlík, 2009).

## Kurikulum školy

„Kurikulum je myšleno jako vzdělávací projekt, ale i jako obsah veškeré zkušenosti, kterou žáci ve škole a při školních aktivitách získají, včetně jejich hodnocení“ (Prášilová, 2006, s. 8).

Kurikulum školy je pojem, který je často zjednodušeně redukován pouze na pojem studijního plánu školy. Tento pojem má však širší uplatnění. Zahrnuje, kromě předmětů obsažených v učebním plánu a jejich hodinové dotace i aktivity mimo vyučování; možnosti sportovního, kulturního či jiného vyžití, domácí přípravu žáků a studentů na výuku, úkoly apod. Tato část, kam patří školní aktivity, jako jsou exkurze, výlety, maturitní večírky, plesy, sportovní utkání, školní divadelní představení, lyžařské kurzy a podobně, je označována jako **neformální kurikulum**. Do pojmu **skrytého kurikula** lze zahrnout např. klima školy, vztahy mezi žáky a učiteli, vztahy mezi školou a jejími partnery, vztahy školy a dalších subjektů vzdělávací soustavy, sociální strukturu třídy a tak dále. Proto má neformální či skryté kurikulum nesmírný význam nejen pro uspokojení potřeb žáků a jejich celkovou spokojenost ve škole, ale také pro vnímanou hodnotu školy a v neposlední řadě působí na kvalitu výchovné funkce při vzdělávání žáků. Kurikulum je v širším slova smyslu jedním ze symbolů, kterým se projevuje i navenek vnitřní kultura školy (Světlík, 2009).

## Symboly chování

Symboly chování, mají vedle symbolů verbálních velký význam při vyjádření kultury školy. Věci, které se ve škole dějí, aktivity či procedury jsou formalizovány a stávají se symbolem „nejlepší cesty“, tzn. jak dělat tyto věci v souladu s hodnotami a normami školy. Způsob, jakým se mají tyto věci správně dělat, je **rituálem** školy. Může se jednat o pravidelné schůzky se studenty nebo s jejich rodiči, zahajovací poradu na začátku školního roku, odchod kolegy do důchodu apod. Fungování těchto rituálů upevňuje již existující hierarchii hodnot, vztahů a norem školy. Pokud jsou spojeny s hodnotami zdůrazňujícími vysokou úroveň procesu výuky a pozitivním vztahem k žákům, potom se rituály stávají silným nástrojem kvalitního vzdělávání.

## Ceremoniály

Ceremoniály mají méně formalizovanou podobu než školní rituály. Zatímco rituály jsou rutinní a pravidelnou záležitostí, ceremoniály nebývají tak časté, bývají více formální a jedná se většinou o různé oslavy života ve škole. Mohou to být oslavy při příležitosti založení školy, ples školy, sjezd absolventů organizovaný školou a jiné. Škola tímto způsobem projevuje veřejně svoji vnitřní kulturu (Světlík, 2009).

## Vizuální symboly

Nejvíce viditelnými a často nejsnáze pochopitelnými projevy kultury školy jsou pro běžného návštěvníka školy její vizuální symboly. Například **budova školy, architektura budov, vnitřní vybavení** a prostředí uvnitř školy, vytváří okamžitý a dosti často dlouho přetrvávající dojem. Vchod do budovy, recepce či vrátnice školy, vybavení a pořádek v kabinetech, ve třídách či v ředitelně, vytvoří první dojem u každého návštěvníka školy. Některé školy dosahují vysoké úrovně počtem vybavených odborných učeben, jazykových laboratoří, tělocvičny a tak dále. Změny v budově školy (rekonstrukce) nebo v jejím vnitřním uspořádání či vybavení se později stávají značkou určité historické epochy školy a stávají se tak součástí kultury této školy. V případě mnoha škol se v neposlední řadě projevuje jejich kultura i ve formě **artefaktů**. Bývají to školní noviny, trvale vystavené trofeje či diplomy dokumentující na fotografiích či v heslech minulý a současný život školy.

V dnešní době využívá již mnoho škol školní znak či **logo** na svých dopisních papírech či jiných dokumentech školy. V případě loga prezentuje škola spíše svou modernost a dynamiku (Světlík, 2009).

### 2.5 Změny v kultuře školy

Změna školní kultury je dlouhodobý a nepřetržitý proces. Aby byla úspěšně provedena a dokončena, je nutná trpělivost a vytrvalost ze strany vedení (managementu) školy. Ředitel školy by měl počítat s tím, že dovést změnu školní kultury ke zdárnému konci předpokládá neustálé rozšiřování okruhu lidí, kteří jsou ochotni změny podstoupit a zároveň eliminovat vliv odpůrců této změny. Ze strany vedení však nestačí jen trpělivost a vytrvalost v tomto dlouho trvajícím procesu vedoucím ke změně, vedení školy by mělo projevit také dostatek kreativity ve využívání nástrojů změny školní kultury. Ze strany vedení školy je také nezbytné neustále sledovat probíhající změny, porovnávat je s výchozím a cílovým stavem a analyzovat dosažený stupeň změn.

Pro vnímání kvality práce školy s jejím okolím, je vnitřní prostředí školy jedním z důležitých faktorů. Vedení každé školy by proto mělo věnovat rozvoji a pěstování kultury školy odpovídající pozornost. Vzhledem k novým podmínkám ve vnějším prostředí školy, kterým se školy musí přizpůsobovat a reagovat na ně, nejde ani tak o pěstování, ale přímo o zásadní změny v kultuře školy (Světlík, 2009).

Příčin ke změně kultury školy může být několik:

- nutnost změny vžitě kultury v důsledku ekonomických a společenských změn ve vnějším i vnitřním prostředí školy,
- rozpor mezi vžitou a potřebnou kulturou z hlediska dosažení stanovených strategií a cílů školy,
- transformace školy na vyšší úroveň vzdělávání (například ze střední školy na vyšší odbornou školu, nebo z vyšší odborné školy na vysokoškolský institut),
- generační výměna ve škole,
- spojování škol.

Podstata každé změny spočívá v přechodu z výchozí, tedy vžitě kultury, která je v rozporu s představami vedení školy, na novou změněnou kulturu, která bude v souladu se stanovenými cíli a strategiemi školy. Nejprve by mělo vedení školy provést objektivní a nezájatý rozbor a analýzu vžitě, stávající kultury porovnat ji se stavem žádoucím. Rozbor by měl vycházet z dotazování, pozorování či analýzy sekundárních údajů, které jsou ve škole k dispozici i ze statistik, týkajících se pracovníků školy (Světlík, 2009).

## **2.6 Diagnostika, zkoumání a hodnocení kultury školy**

Obvykle se zkoumání kultury školy neprovádí jen samoučelně a často lze usoudit, proč se kultura školy zkoumá. V konkrétní rovině se jedná například o efektivitu a produktivitu práce školy, o řešení problémů ve škole, o řízení změn ve škole o využití potenciálu spolupráce a komunikace, o prožívání, spokojenost, motivaci, identifikaci lidí uvnitř i vně školy v souvislosti s prací ve škole a pro školu, o zaměření chování lidí na to, co je ve škole a pro školu hlavní apod., (Hloušková, 2008).

Kultura konkrétních škol je sledována buď se záměrem „pouze“ poznat kulturu dané školy, a to bez úmyslu následně na ní dál pracovat nebo ji měnit, nebo je kultura dané školy sledována ve snaze pojmenovat její slabá a silná místa, zhodnotit její současný stav, případně nastartovat procesy vedoucí ke změně v kultuře školy. Samotná kultura školy a její kvalita je klíčová, i když v ní značnou roli hraje přesvědčení, že dobrá kultura školy ovlivňuje mnohé jiné aspekty fungování školy (Pol a kol., 2005).

V těchto (auto)diagnostických či (auto)evaluačních postupech sehrává zároveň svou roli hledání rozdílů či mezer mezi skutečným stavem a stavem ideálním (vytouženým či očekávaným). Pro měření či diagnostiku kultury školy, byly vytvořeny konkrétní nástroje. Interpretace či závěry těchto nástrojů měření se vztahují k jednotlivým školám, které mohou uvedený dotazníkový rámec použít jako autodiagnostický nástroj pro vlastní změnu či rozvoj kultury školy (Pol a kol., 2005).

Podle Maslowského (1998) se všechny strukturované formy zkoumání kultury školy mohou zaměřit na tři měřitelné aspekty kultury:

- **Zaměření kultury školy.** Jde o základní a nejčastější variantu. Sleduje se z hlediska obsahu – jaké chování a jaké hodnoty jsou sdíleny lidmi ve škole, případně se sleduje míra shody na tomto chování a hodnotách.
- **Homogenita školní kultury.** Středem zájmu je míra rozšíření určité kultury mezi lidmi ve škole.
- **Síla kultury školy.** Sleduje se, jaký tlak je kultura schopna vyvinout na lidi ve škole (Pol a kol., 2005).

## 2.7 Kultura školy jako předmět výzkumu

Jedna část výzkumů školní kultury se orientuje na obecnější zmapování toho, jak lidé rozumějí kultuře školy nebo jak vidí kulturu školy v realitě, která je obklopuje (prosazují se zde ne zcela běžné výzkumné postupy, které se zakládají na asociacích a metaforách). Druhá část výzkumů zjišťuje vizuální vnímání kultury konkrétní školy, resp. škol obecně. Spadají sem výzkumy užívající vizuálně orientovanou metodologii, pomocí které se snaží identifikovat vizuální kategorie, vzorce a významy, a dospět tím k porozumění toho, co kulturu školy vytváří. Jde tedy o dva možné postupy. Pracuje s buď s obrazy, které výzkumník sám generuje nebo s obrazy, které výzkumník nachází jinde (fotografie školy, videozáznamy či filmy o škole, kreslené obrázky, pohlednice, symboly, apod., Hloušková, 2008).

Pro porozumění přístupům ke zkoumání kultury školy je nezbytné vnímat širší kontext, ve kterém se výzkum kultury školy pohybuje a také si uvědomit úhel pohledu, se kterým se přistupuje k výzkumu samotného. Třídění podle účelů zkoumání je do určité míry schematické, jelikož sledované výzkumy napříč uvedenými kategoriemi účelů mají mnoho společného, jedná se především o sdílený zájem a o „dobrý“ chod školy (Pol a kol., 2005).

Obdržálek (1998) zdůrazňuje, že výsledky jednotlivých výzkumů školní kultury ukázaly, že školy, které se orientovaly na vztah kultury školy k efektivitě školy a které vědomě pracují s kulturou a jejím prožíváním, bývají ve své činnosti úspěšnější (Pol a kol., 2005).

Základními metodami, které jsou užívány v rámci kvalitativní diagnostiky organizační kultury, jsou: pozorování, individuální (hloubkový) rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů (Lukášová, 2010).

## II. Praktická část

Praktická část vychází z vymezení pojmů organizační kultura, podniková kultura a kultura školy. Tato část se zaměřuje na deskripci a hodnocení současného stavu kultury školy pomocí kvalitativních metod zkoumání, kterými je např. přímé, zúčastněné pozorování, analýza školních dokumentů, rozhovory, ankety.

Praktická část se věnuje podrobné identifikaci jednotlivých prvků a symbolů kultury školy převážně podle Světlíka (2009), „Systém kultury školy“ se všemi uvedenými prvky kultury školy a podle Lukášové (2010), která sleduje prvky organizační kultury.

Stav současné školní kultury je zjišťován v objektu Základní a mateřské školy Schola Viva. Praktická část se opírá o teorii a poznatky současných autorů uvedených v teoretické části práce. Jednotlivými prvky kultury školy je například zjišťováno, co škola může nabídnout dětem a jejich rodičům nebo hodnotit to, co škola má a co nabízí svému okolí. Ve škole lze pozorovat vztahy na různých úrovních (vztahy mezi učiteli a žáky, vztahy mezi zaměstnanci, vztahy mezi učiteli a rodiči žáků apod.). Dá se také zjišťovat, jak mezi sebou lidé ve škole vzájemně spolupracují a komunikují.

Cílem bakalářské práce je deskripce a hodnocení současného stavu kultury vybrané školy za pomoci identifikace jednotlivých symbolů a prvků školní kultury.

Členěním organizační kultury podle Handy (1990) nelze Základní a mateřskou školu Schola Viva zařadit pouze do jednoho typu organizační kultury. V běžné praxi se lze jen málokdy setkat s čistým typem kultury školy, jedná se spíše o „kulturní mix“, ve kterém jeden typ školní kultury převládá. V Základní a mateřské škole převládá typ organizační „klubové kultury“. Na základě neformální sítě vlivů a sympatií skupiny lidí je podporována vize ředitele školy, komunikační kanály jsou krátké a neformální. Moc v této kultuře je centralizována. V organizační kultuře této školy je veškeré jednání a chování zaměstnanců založeno na důvěře, na výběru „správných lidí“, kteří do této „rodiny“ dobře zapadnou. Silou této kultury je schopnost rychlé reakce na vznikající potřeby, ale její slabostí je malá samostatnost a velká závislost na řediteli. Nejčastěji se s ní lze setkat v případě malých škol. Základní a mateřská škola Schola Viva se může zařadit také do typu organizační kultury „kultura rolí“, která je postavena na vymezení role a odpovědnosti každého pracovníka ve škole a jeho postavení v organizaci. Důraz se klade především na správné postupy, výkony a plnění úkolů podle příslušné pracovní náplně. Tento typ organizační kultury školy má své opodstatnění ve stabilním prostředí.



## **Název organizace**

Základní škola pro žáky se specifickými poruchami učení a mateřská škola logopedická  
Schola Viva

Zkrácený název: ZŠ a MŠ Schola Viva

## **Vize organizace**

Vedení organizace chce vytvořit svébytný celek, který bude zastávat své pevné místo v rámci regionálního školství a vhodně doplňovat jeho celkovou strukturu vzdělávání. Do budoucna chce nejen vedení, ale i pracovníci nadále vylepšovat svůj osobní růst v rámci dalšího vzdělávání. Všichni zaměstnanci mají zájem na neustálém zlepšování pracovního prostředí.

## **Poslání organizace**

Posláním tohoto zařízení je především zajistit zdravotně a jinak znevýhodněným dětem odpovídající výuku podle osnov základní školy a speciální základní školy v prostředí, které odpovídá jejich potřebám (méně žáků ve třídě, intimnější prostředí, individuální vzdělávací plán, asistent pedagoga u zdravotně znevýhodněného žáka aj.). V rámci zajištění co nejvyšší aprobovanosti speciálních pedagogů a všech pedagogických pracovníků, se vedení školy snaží vycházet vstřícně a podporovat ty zaměstnance, kteří si chtějí doplnit či zvýšit své odborné vzdělání.

## **Charakteristika organizace**

ZŠ a MŠ Schola Viva vznikla v září 1992 jako speciální základní škola. V té době chybělo v regionu školské zařízení pro děti se specifickými poruchami učení a chování, pro děti s vadami řeči a sluchu, pro děti tělesně a zdravotně postižené. Škola byla založena dvěma zřizovateli a měla statut soukromé nestátní školy. V rámci změn v legislativě se postupně ZŠ a MŠ transformovala ze soukromé školy přes nadaci do obecně prospěšné společnosti. Škola je neziskovou organizací a v roce 1999 byla zapsána do rejstříku obecně prospěšných společností u Krajského soudu v Ostravě. V době svých začátků, měla škola deset zaměstnanců, z toho sedm pedagogů a poskytovala vzdělání asi sedmdesáti žákům. V dnešní době pracuje ve škole padesát zaměstnanců, z toho čtyřicet pedagogů a kapacita zařízení je dimenzována pro 150 žáků v základní škole a 40 dětí ve škole mateřské. Pro velký zájem rodičů dětí, byly na druhém stupni vytvořeny paralelní třídy. Z důvodu efektivní výuky, nemůže být ve třídách více než patnáct žáků. Za dobu dvaceti let svého

působení, získala škola své důležité místo ve struktuře regionálního školství, zejména v oblasti speciálního základního školství a v oblasti sociálních služeb, které nabízí speciálně pedagogické centrum při škole. Výchovně vzdělávací proces v této škole se soustředí převážně na žáky, kteří jsou schopni absolvovat osnovy základní školy, přestože trpí určitým handicapem.

Základní škola pro žáky se specifickými poruchami učení a mateřská škola logopedická zajišťuje tyto služby:

- Výchova a vzdělávání dětí se specifickými poruchami učení, zdravotně postižených dětí, dětí s vadami řeči.
- Výchova a vzdělávání dětí předškolního věku.
- Integrace zdravotně postižených dětí a mládeže do výchovně vzdělávacího procesu
  - a) v mateřské škole logopedické
  - b) v základní škole pro žáky se specifickými poruchami učení
  - c) ve školní družině a školním klubu, organizací mimoškolní činnosti
  - d) ve speciálně pedagogickém centru pro žáky se specifickými poruchami učení, chování a vadami řeči.
- Zajišťování vzdělávacích programů pro pedagogické pracovníky.
- Zajišťování vzdělávacích programů pro rodiče zdravotně postižených dětí.
- Zajišťování osobní asistence.
- Zajišťování diagnostiky dětí ve speciálně pedagogickém centru.

## 1 Základní nehmaterelné prvky kultury školy

Základními nehmaterelnými prvky kultury školy jsou podle Světlíka (2009, s. 72) **hodnoty, normy a vztahy** ve škole. Hodnotami rozumíme to, na čem lidem ve škole nejvíce záleží a co uznávají. Hodnoty odrážejí základní skutečnosti, ideu, principy respektované zaměstnanci i okolím školy, a také společně sdílené zážitky. Normy představují pravidla chování lidí ve škole, jejich komunikaci a spolupráci na všech úrovních. Vztahy ve škole se mohou odehrávat v různých rovinách, jako jsou vztahy mezi učiteli, vztahy mezi žáky a učiteli, vztahy mezi učiteli a rodiči, jedná se i o vztahy nadřízenosti a podřízenosti nebo vztahy školy vůči veřejnosti.

Základní nehmaterelné prvky kultury školy jsou dále rozděleny do tří skupin:

1. **Verbální symboly**
2. **Symboly chování**
3. **Vizuální symboly**

### 1.1 Verbální symboly

#### **Definované cíle**

Vedení školy si dává za cíl, být v rámci současného trendu nabízeného základního a předškolního vzdělávání alespoň na měřitelné úrovni v rámci EU. Záměrem organizace je vytvořit kvalitní prostředí pro výuku, vybavit školu moderními výukovými pomůckami, technologiemi a přístroji. Cílem je dovybavení školy tak, aby splňovala běžný standard základní školy v tomto státě. V následujících letech chce vedení školy usilovat o co nejlepší zabezpečení všech potřeb žáků k jejich spokojenosti a také ke spokojenosti jejich rodičů. Cílem této školy je pomáhat dětem s různými handicapami a postupně je začleňovat do běžného života a zároveň u všech dětí, zdravých i handicapovaných, rozvíjet vzájemnou toleranci, uznání a pochopení (Výroční zpráva ZŠ a MŠ Schola Viva).

**Strategickým cílem** organizace je především:

- udržení a naplnění stávající kapacity a počtu žáků v základní škole, školní družině a školním klubu
- navýšení kapacity a počtu žáků v mateřské škole
- projednat žádost o navýšení dotací na školní jídelnu a výdejnu stravy

- udržet a zkvalitňovat školní vzdělávací program školy
- podporovat vzdělávání pracovníků školy.

Po úspěšné přestavbě a modernizaci budov školy, která zajišťuje moderní školní prostředí a kvalitní výuku žáků, usiluje v současné době vedení školy o získání prostředků z evropských strukturálních fondů na přístavbu tělocvičny a na modernizaci školního hřiště. Vzhledem k potřebám dětí se specifickými poruchami učení a chování, zdravotním postižením a dětí s tělesným oslabením, je tělocvična či hřiště důležitým prvkem ve výuce tělesné výchovy a výuce zdravotní tělesné výchovy.

Speciálně pedagogické centrum při škole chce v rámci rozvoje regionu zkvalitnit stávající nabídku služeb pro děti a jejich rodiče, pro pedagogy z jiných škol, venkovní klientelu a také některé úřady. Pro mimoškolní rodiny s dětmi, chce SPC nabídnout v rámci individuální logopedické péče rodičům, výjezdy logopedů za dětmi do škol ve spádových oblastech. Z výjezdů a depistáží v okolních školách je zřejmé, že logopedická péče dětí ve školách z okolních vesnic je ve velmi kritickém stavu.

## **Kurikulum**

Základní a mateřská škola vyučuje podle Školního vzdělávacího programu, který je v souladu s požadavky na výuku a vzdělávání s Rámcovým vzdělávacím programem pro základní vzdělávání. Školní vzdělávací program je víceméně studijním plánem škol a zahrnuje, kromě předmětů obsažených v učebním plánu a jejich hodinové dotace i aktivity mimo vyučování. Školní vzdělávací program má široké uplatnění.

V České republice, existuje dvojúrovňový systém kurikulárních dokumentů, který nabyl účinnosti dnem 1. 1. 2005 novým školským zákonem č. 561/2004 Sb. Kurikulární dokumenty se projevují jak na státní úrovni - Rámcový vzdělávací program, tak na úrovni školní - Školní vzdělávací program.

## **Formální kurikulum**

Žáci **základní školy** jsou vyučováni podle **školního vzdělávacího programu** Základní škola pro žáky se specifickými poruchami učení a mateřská škola logopedická Schola Viva, o.p.s. ZŠ Schola Viva, o.p.s. 1/2007, č. j. 5457/2007-21 ve znění pozdějších dodatků 1/2012 **Škola pro život**.

- Ve školním vzdělávacím programu jsou zařazeny všechny speciálně pedagogické metody a formy práce, které děti potřebují.

- Pedagogové pracují ve speciálně pedagogických sekcích (sekce logopedická, oftalmopedická, somatopedická, surdopedická a sekce zabývající se nápravou poruch učení).
- Žáci s těžším typem postižení se vzdělávají podle individuálního vzdělávacího plánu.
- Dětem jsou nabízeny nadstavbové aktivity – ergoterapeutická cvičení, výběrová keramika, výběrová hudební výchova s prvky muzikoterapie, nespočet zájmových kroužků.

Jedná se o nový vzdělávací program, který je pro děti v základní škole vstřícnější a zajímavější. Školní vzdělávací program je novinkou také pro pedagogy, kteří se učí novým metodám práce, novým způsobům a metodám vedení pedagogické dokumentace. Podle individuálních potřeb je každé dítě zařazeno do dalších nadstavbových aktivit, které se staly nedílnou součástí výukového procesu, patří sem např. ergoterapie, rehabilitace, práce s keramickou hlinou nebo muzikoterapie. Speciálně pedagogické centrum při ZŠ a MŠ zajišťuje diagnostiku žáků školy, vzdělávací programy pro pedagogy školy a rodiče zdravotně postižených žáků. Školní vzdělávací program je veřejný a vzhledem k jeho rozsáhlosti není zavěšen na webových stránkách školy, ale kdykoli a komukoli je přístupný na požádání v kanceláři školy.

Do školního vzdělávacího programu ZŠ Schola Viva jsou zařazeny všechny speciálně pedagogické metody a formy práce, které děti potřebují. Pedagogové školy pracují v následujících speciálně pedagogických sekcích:

- Sekce logopedická – důraz je kladen na správnou výslovnost a také vystižení myšlenky, tedy schopnost vyjádřit se. Základem jsou speciální logopedická cvičení – dechová, hlasová; rozvoj souvislého vyjadřování, logopedické chvílky a rozcvičky).
- Sekce zabývající se nápravou poruch učení.
- Sekce surdopedická – speciální pedagogové se individuálně věnují žákům s těžší sluchovou poruchou (při zajišťování odborné péče spolupracují s odborným pracovištěm pro vady sluchu).
- Sekce oftalmopedická – napomáhá ve výuce a ostatních aktivitách zrakově postiženým žákům. Výuka těchto dětí vyžaduje odbornou spolupráci

s pracovištěm pro žáky s vadami zraku, metodické a odborné vedení asistenta u těchto žáků.

- Sekce somatopedická – napomáhá při výuce a ostatních aktivitách spojených s tělesně postiženými dětmi. Metodické a odborné vedení speciálního pedagoga zajišťuje spolupráce s odborným pracovištěm zaměřeným na výuku žáků s více vadami.

Na speciálně pedagogické skupiny navazují speciálně pedagogické sekce. Podle individuálních potřeb, je každé dítě začleněno do dalších nadstavbových aktivit, které jsou nedílnou součástí výuky.

Mezi tyto aktivity patří:

- Intenzivní náprava čtení a psaní - je určena pro žáky se závažnějšími poruchami učení.
- Intenzivní náprava řeči – logopedie zaměřena na žáky MŠ a ZŠ.
- Intenzivní náprava v matematice - je určena žákům, u kterých je diagnostikována dyskalkulie a poruchy matematických schopností.
- Ergoterapie - je pro děti s poruchou jemné i hrubé motoriky a pro děti s tělesným handicapem. Jedná se o pracovní a rehabilitační cvičení, které je zaměřeno především na rozvoj pohybových a motorických dovedností zlepšujících celkovou tělesnou výkonnost dítěte. Některé ergoterapeutické činnosti se zařazují do zdravotní tělesné, pracovní i výtvarné výchovy.
- Rehabilitace. Dle závažnosti a doporučení odborného lékaře (ortopeda) cvičí s dětmi rehabilitační zdravotní sestra a to formou skupinové či individuální péče. Touto péčí se u dětí posiluje svalový korzet a provádí se korekce správného držení těla. Součástí rehabilitačních cvičení jsou cvičení dechová, relaxační a protahovací.
- Výběrová keramika – je především určena pro děti s poruchou jemné motoriky.
- Výběrová hudební výchova s prvky muzikoterapie – je zejména pro děti s poruchou koncentrace a pozornosti.

Nedílnou součástí vyučovacího procesu v základní škole je projektové vyučování a skupinové práce. V rámci projektového vyučování se například na 1. stupni základní školy vyhlašují projektové dny s různými tématy, např. „Pyžamový den“ (Obrázek 7).

Pro žáky s těžším handicapem, popř. s těžkými poruchami učení, je do výuky zařazena individuální nápravná péče. Jedná se o probírání učiva v menších skupinkách. Na 1. stupni je tato péče intenzivnější, nejčastěji je vedena formou psychosociálních a stimulačních her. Součástí výuky v základní škole je každoroční

organizace plaveckého výcviku, který není organizován jen pro povinnou plaveckou výuku, ale také pro výuku zdokonalovací. Kromě plaveckého výcviku jsou organizovány lyžařské výcviky pro první a druhý stupeň a zimní turistické výlety na běžkách. Děti pravidelně navštěvují městskou knihovnu, kino, divadlo a estetické vzdělávací programy organizované domem dětí a mládeže. Velký důraz je kladen na výuku cizích jazyků, zejména jazyka anglického a německého.

Škola dětem nabízí celou škálu volitelných předmětů. Žáci 2. stupně si mohou vybrat z několika volitelných předmětů:

- společenskovední předmět Zeměpis,
- společenskovední předmět Přírodopis,
- Informatika,
- Jazyk německý,
- Anglická konverzace,
- Mediální výchova,
- Technické činnosti.

Součástí Školního vzdělávacího programu jsou také projekty. Některé projekty mají ve škole již dlouholetou tradici a jiné se postupně zavádějí.

Jedná se například o projekty:

- Aukce výtvarných děl
- Mikuláš
- Vánoce
- Velikonoce
- Chování za mimořádných situací

**Mateřská škola**, Školní vzdělávací program MŠ Schola Viva, o.p.s. 1/2007, č. j. 5457/2007- 21 ve znění pozdějších dodatků 1/2012 ***Hrajeme si na školu.***

- MŠ je zaměřena především na děti, které mají odloženou školní docházku z důvodů oslabených nebo nevyzrálých psychických funkcí a problémy v řečových dovednostech. Největší důraz je kladen na odbornou skupinovou a individuální logopedickou péči.
- MŠ je zaměřena na rozvoj zrakového a sluchového vnímání dítěte, rozvíjí hrubou a jemnou motoriku, orientaci v prostoru a čase.

- Součástí programu je i „Metoda dobrého startu“, která napomáhá především k rozvoji psychomotoriky a grafomotoriky. Všemi těmito činnostmi se prolíná výchova smyslová, rozumová, výtvarná, hudební, tělesná a pracovní.

Školní vzdělávací program pro mateřskou školu napomáhá k vyrovnaní oslabených psychických funkcí a k celkovému harmonickému rozvoji osobnosti dítěte. Značná část tohoto programu se věnuje odborné logopedické péči. V mateřské škole je logopedie zařazena denně v rámci programu pro celou třídu, jedná se o speciální cvičení (dechová, artikulační, hlasová, rozvoj souvislého vyjadřování). Během dopoledních činností se dětem věnuje školní logopedka, která podle potřeby každého dítěte procvičuje mluvidla i několikrát týdně. Rodičům tak odpadá povinnost docházet pravidelně ke klinickému logopedovi.

Doplňkovými aktivitami dětí v mateřské škole jsou např. plavání, lyžařské začátečnické kurzy, návštěva místního kina, knihovny, účast na naučných programech domu dětí a mládeže a další jiné aktivity. Do programu mateřské školy byl nově zařazen předmět „Angličtina hrou“, kde se děti zábavnou formou učí naslouchat světovému jazyku.

Školní vzdělávací program pro **školní družinu a školní klub**: ŠD Schola Viva, o.p.s. 1/2007, č. j. 5457/2007-21 ve znění pozdějších dodatků 1/2012 ***Hrajeme si celý rok.***

Školní družina tvoří ve dnech školního vyučování mezistupeň mezi výukou v základní škole a výchovou v rodině. Není však pokračováním školního vyučování, má svá specifika, která ji odlišují od školní výuky. Hlavním posláním školní družiny je zabezpečení zájmové činnosti, odpočinku a rekreace žáků a částečně také dohledu nad žáky. Hlavním posláním školního klubu je nabídka pozitivních alternativ zájmové činnosti, rekreace a odpočinku žáků. Do činnosti školního klubu se mohou zapojovat žáci z prvního i druhého stupně základní školy do pravidelných zájmových kroužků. V družině je organizováno celkem 65 dětí, ve školním klubu 80 žáků.

### **Speciálně pedagogické centrum**

Speciálně pedagogické centrum je účelovým zařízením obecně prospěšné společnosti ZŠ a MŠ Schola Viva, které se zaměřuje na diagnostikování specifických poruch učení a vad řeči, na terapii žáků se specifickými vzdělávacími potřebami a vzdělávání dospělých. V SPC pracuje 8 kmenových pracovníků: 1 psycholog, 4 speciální pedagogové, 3 sociální pracovníce a externí pracovníci.

Pro žáky ZŠ a MŠ Schola Viva psycholog a speciální pedagog zpracovávají vstupní diagnostiku a na jejím základě spolu s učiteli a po dohodě s rodiči vypracují



jednotlivým žákům jejich individuální výchovně vzdělávací program. Součástí programu jsou nadstandardní služby, jako je logopedická péče, individuálně nápravná péče (reedukace těžké míry specifické poruchy učení – dyslexie, dysortografie, dyskalkulie a další poruchy). Jinou metodou zařazenou do individuálního programu žáka je podpůrná psychoterapeutická péče věnovaná dětem s problémy při jejich adaptaci na nové školní prostředí, s problémy ve vztazích k vrstevníkům, k dospělým, s problémy při dodržování školního řádu atd. Tuto terapii vede speciálně vyškolená pracovníce a probíhá ve speciálně upravené místnosti s odpovídajícím vybavením (podložky, sedáky a relaxační křeslo). Pracovníci SPC po celý školní rok průběžně sledují celkový vývoj a školní úspěšnost žáků a vyskytnou-li se problémy, konzultují je s rodiči, s učiteli a v této týmové spolupráci upravují výchovně vzdělávací program. Obdobně se postupuje i u žáků venkovních škol. V dětském poradenství nelze pracovat jen s dítětem a jeho problémem; výchova dítěte se děje přes jeho vychovatele. Je tedy prospěšné, když do týmu vstoupí a spolupracuje rodič a učitel.

Speciálně pedagogické centrum při škole nabízí venkovním klientům akreditované kurzy (rekvalifikační kurzy), semináře a vzdělávací programy.

### **Neformální kurikulum**

Škola chce být „školou otevřenou“, a proto nabízí dětem, v rámci školního klubu, odpolední zájmové činnosti především ve volitelných kroužcích. Kroužek keramický, výtvarný, artdílna, grafomotorika, malý kuchař, informatika pro nejmenší, informatika pro 1. stupeň, informatika – multimédia, anglická konverzace, šikovné ruce, florbal, sportovní hry, sobotní turistický kroužek, country tance, kroužek francouzštiny, cvičíme s písničkou, knižní a filmový klub. Aktivitami mimo vyučování jsou v případě této školy např. lyžařský kurz pro malé i velké, tvořivá odpoledne pro děti a jejich rodinné příslušníky, sportovní turnaje, bruslení na zimním stadionu, škola v přírodě.

### **Skryté kurikulum**

Jedná se o zájmovou činnost a mimoškolní aktivity, které nabízí vedení a pedagogové školy dětem i jejich rodičům. Tyto aktivity jsou ve škole velmi oblíbené dětmi a jejich rodiči, a také vedení školy se snaží tyto aktivity zařazovat do mimoškolního programu co nejčastěji. Při těchto aktivitách se sbližují nejen děti navzájem, ale posilují se vztahy mezi učiteli a žáky, mezi učiteli navzájem a také mezi učiteli a rodiči, kteří se v čím dál větší míře účastní volnočasových aktivit se svými dětmi. Jsou to společné výlety, zahradní slavnost pro školní i mimoškolní děti z blízkého okolí, dny otevřených dveří, vánoční pečení perníčků, vánoční povídání

u perníčků a u čaje. Aukce výtvarných děl žáků školy je určená dětem a rodičům, ale také veřejnosti a sponzorům. Velmi oblíbenou událostí u dětí je Dysolympiáda. Tato sportovní akce je určena všem dětem ze speciálních základních škol z Olomouckého a Moravskoslezského kraje, především těm dětem, které rády soutěží a sportují. Vzhledem k tomu, že škola nemá vlastní sportovní hřiště ani tělocvičnu, pronajímá si sportoviště v nedaleké základní škole.

## **Řeč**

Řeč je jedním z hlavních komunikačních nástrojů mezi žáky, mezi učiteli a žáky, mezi učiteli a rodiči žáků, mezi všemi zaměstnanci školy, ale také mezi školou a venkovními klienty nebo ostatními návštěvníky školy z vnějšího prostředí i okolí školy.

Symbol řeči, je pro tuto školu obzvlášť výstižný, jelikož ve škole je řeč důležitým prvkem ve výuce. Není divu, když má škola ve svém názvu „mateřská škola logopedická“, že se ve škole dbá na správnou výslovnost a vystižení myšlenky. Po celou školní docházku se dává dětem prostor k sebevyjádření a schopnosti umět vyjádřit svůj názor a také tolerovat názor ostatních (jak dospělých, tak spolužáků).

Pedagogům a zaměstnancům školy jsou tak naprosto srozumitelné pojmy, které používají oslovující se děti, jako např. „*Ahoj, teď jdu na logo,*“ nebo „*My dnes máme ergo?*“. Je jasné, že děti z jiné základní školy by pravděpodobně nevěděly, o čem si jejich vrstevníci povídají.

## **Metafory**

Metafory používají většinou pedagogové ve vztahu ke svým žákům. Např. věta třídní učitelky z devátého ročníku, „*Kde jsou ta moje děťátka?*“, neznamena nic jiného, než pohled na pubertou cloumající habány, pokřikující a honící se o přestávce po chodbě, kteří zapomněli, že jim právě začíná hodina. Nebo při občasném projednávání kázeňských přestupků živějších žáků v ředitelně, si pan ředitel neodpustí otázku „*Tak co jste zase vyvedli, vy moji beránci?*“ anebo „*Aha, zase známé firmy?*“. Výchova dětí je zodpovědný a náročný úkol a je pochopitelné, že si pedagogové potřebují občas slovně ulevit a odlehčit tak napětí v nepříjemné situaci.

## Příběhy, historky

Školní příběhy se tradují již od založení školy, ty starší už se pomalu zapomínají nebo se postupným převyprávováním tak přikrášlily, že se z nich staly mýty. Současné příběhy se teprve rodí a nemají ještě onen nádech historie, jako ty starší, které jakoby se už ani nestaly.

Zde je jeden příběh za všechny, je historicky prvním a nejvíce tradovaným příběhem: *Stal se třem mladým kantorům a asi třiceti dětem, kteří byli na škole v přírodě a vyšli si na výlet na Králický Sněžník. Běžný turistický jednodenní výlet, který se však protáhl až do pozdních nočních hodin. Celá výprava ve tmě zabloudila a snažila se najít správnou cestu. Když už si všichni mysleli, že cestu našli, zjistili, že jsou v Polsku a musejí se vracet zpět ke „slůněti“. Stalo se to prý díky špatným turistickým ukazatelům, špatné orientaci v terénu, neodhadnutím časové dotace a celkovou únavou všech účastníků. Nutno podotknout, že v té době ještě neexistovaly mobilní telefony. Vše nakonec dobře dopadlo, celá výprava se v pořádku vrátila do tábora, kde už na ni netrpělivě čekali ostatní učitelé a děti, vydatná večeře a kotel dobrého čaje. Zajímavé však bylo, že o této příhodě se nemluvilo ihned po návratu ze školy v přírodě, ale až za delší dobu, kdy už byly „zhojené všechny rány“ a účastníci si při vyprávění zpětně uvědomovali, kde udělali chybu a co by dnes udělali jinak nebo neudělali vůbec. Svým způsobem, se tímto výletem poučili a „vychovali“ především sami pedagogové, kteří v horkých chvílích nemysleli na sebe, ale na to, jak dopravit v pořádku a bez úhony jim svěřené děti.*

Ve škole koluje také mnoho komických historek. Tato je již staršího data a vztahuje se k předvánočnímu období, kdy si třídní učitelé spolu s dětmi zdobili učebny. *Třídní učitel, který učil angličtinu, hudební výchovu a češtinu, skvělý pedagog, se pokoušel po vyučování připravit dětem překvapení a umístit na stěnu v učebně obrovskou smrkovou větev, kterou by si děti samy nazdobily. Snažil se celé odpoledne, ale věc se nezdařila, právě naopak. Když přišly děti ráno do vyučování, nestačily se divit, ve zdi zela obrovská díra a na zemi ležela smrková větev, kupa omítky a cihlového prachu. K jejich příjemnému překvapení už stál ve dveřích pan ředitel s panem školníkem, který v ruce držel stojan s vánočním stromkem a za ním se krčil pan učitel s úklidovým náčiním. Děti mu samozřejmě rády pomohly a vánoční přípravy tak mohly začít. Zanedlouho po Vánocích se na stěně objevila velká nástěnka s anglickými slovíčky k procvičování.*

## **Hrdinové školy**

Hrdinové školy jsou dospělí lidé, ale také děti, žáci. Dospělým hrdinou školy je bezesporu zřizovatel a ředitel společnosti, která pod jeho vedením a za přispění schopného týmu, oslavila dvacetileté výročí od svého založení. Za dětskými hrdiny nemusí stát nutně hrdinské příběhy. Hrdinové mohou být děti, které mají tělesný handicap a i přes své zdravotní problémy se dokážou zasmát, zazpívat si a především mít chuť se učit a poznávat nové věci. Tělesně postižení žáci Michalka a Pavlík byli velmi houževnatí, měli silnou vůli a obrovskou chuť něco dokázat. Oba po ukončení základní školní docházky začali studovat střední školu a chtěli se tak uplatnit v reálném životě, být potřebnými a plnohodnotnými občany této společnosti. V dnešní době jsou již Míša a Pavel dospělí, vystudovali a pracují v oboru, ve kterém chtěli pracovat a jsou v něm úspěšní. Co víc si přát? Třídní učitelé je často dávají za příklad a za vzor dnešním žákům školy.

## **1.2 Symboly chování**

### **Rituály**

Rituály vznikají po celou dobu existence školy. Některé se udržely do dnešních dnů, jiné se vytratily, protože už o ně nebyl zájem a nikdo je neoživoval. Typickým rituálem v této škole je školní zahajovací porada v přípravném týdnu a pak samotné zahájení školního roku. Dalšími rituály školy jsou každoroční předvánoční aukce výtvarných děl, letní zahradní slavnost nebo v poslední době hodně oblíbený listopadový „dušičkový (lampionový) průvod“ školních dětí s učiteli i se svými sourozenci, rodiči a prarodiči. Dušičkový průvod prochází setmělým městem, starými uličkami i hlavními třídami a to za hojně účasti náhodných kolemjdoucích nebo přihlížejících občanů města, které příjemně překvapil.

### **Ceremoniály**

Ceremoniály se vytvářejí postupně, tak jako rituály. Nejstarším ceremoniálem ve škole je každoročně se opakující „poslední zvonění“ pro žáky devátých ročníků, při něm se žáci loučí se školou a předávají tak žezlo osmákům, budoucím deváťákům. Je to již tradiční slavnostní ceremoniál, který se odehrává na školním hřišti koncem školního roku a účastní se ho celá škola. Ředitel školy se s každým žákem zvlášť osobně rozloučí a předává mu dárek na rozloučenou – keramický zvoněk s datem

školního roku. Tradice a rituál je i v tom, že keramické zvonky pro devátáky vyrábí tatínek bývalé žačky této školy.

Velice slavnostním ceremoniálem v letošním školním roce, bylo dvacetileté výročí založení školy. Škola se tak mohla předvést veřejnosti, rodičům, regionálním médiím a prezentovala se i před ostatními místními školami, jejichž zástupci byli pozváni na slavnostní prohlídku školy, raut a příjemné posezení. Do školy zavítali také zastupitelé města a Olomouckého kraje. Na této akci nechybělo veřejné vystoupení žáků školy, ať už hudební, taneční nebo recitační.

### **Proces výuky**

Škola, v první řadě, poskytuje vzdělávací a výchovné služby, které jsou prvořadě, vycházejí ze zákona a jsou legislativně ošetřené. Jsou kontrolovatelné a to nejen v rámci hospitace a evaluace samotným vedením školy, ale také vyššími státními orgány. Základem procesu výchovy a vzdělávání je především legislativní a právní rámec pro výchovu a vzdělávání v České republice, který zajišťuje stát prostřednictvím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, školským zákonem č. 561/2004 Sb., který nabyl účinnosti dnem 1. 1. 2005.

Na státní úrovni je základním stavebním kamenem pro výchovu a vzdělávání Rámcový vzdělávací program (RVP), který zahrnuje rámcové požadavky na kvalitu a podobu vzdělávacího dokumentu vytvářeného na školní úrovni. Je tak zabezpečena standardizace a také možnost kontroly školního kurikula ze strany státu. Základním pojmem RVP jsou klíčové kompetence, které vyjadřují a zároveň určují obecný požadavek na odpovídající uplatnění každého jedince ve společnosti. Na školní úrovni, jsou tak jednotlivé školy povinny vypracovat, realizovat a evaluovat v rámci RVP, svůj vlastní Školní vzdělávací program (ŠVP). Prostřednictvím Rámcového vzdělávacího programu limituje stát podobu Školního vzdělávacího programu.

Školní vzdělávací program předepisuje:

- soubor klíčových kompetencí,
- výčet vzdělávacích oblastí, oborů a povinných průřezových témat,
- učební plán obsahující povinné a disponibilní časové dotace,
- časovou posloupnost,
- očekávané výstupy prezentované jako závazné
- ověřitelné výsledky vzdělávání v podobě vědomostí a dovedností, postojů a hodnot.

Kontrolu kurikulárních dokumentů, celkového chodu procesu výchovy a vzdělávání ve škole kontroluje stát prostřednictvím České školní inspekce (viz. Příloha 3).

### **Funkční procedury**

Funkční a rozhodovací procedury ve škole jsou především v rukou ředitele školy (vrcholného manažera) a jeho přímých podřízených (zástupců). Ředitel školy má rozhodovací pravomoc, rozhoduje o všech záležitostech, které se týkají poskytování vzdělání, stanovuje organizaci a podmínky provozu školy. Ředitel školy rozhoduje a odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání, vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření. Vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, zajišťuje informační servis o průběhu a výsledcích vzdělávání ve vztahu k zákonným zástupcům, odpovídá za zajištění dohledu ve škole, odpovídá za hospodárné využívání finančních prostředků, rozhoduje o zřízení pedagogické rady jako svého poradního orgánu. Ředitel školy v rámci své rozhodovací pravomoci rozhoduje o věcech personálních, vzdělávacích a hospodářských a má pravomoci v rámci fungování instituce ze zákona v zákonem přiznaných případech. Při všech těchto funkčních a řídicích procedurách pomáhají řediteli jeho zástupci, mezi něž je rozdělena část pravomocí ať už rozhodovacích, řídicích nebo kontrolních.

### **Realizace projektů**

Vzhledem k nevyhovujícím učebním prostorám a technickým podmínkám ve škole se ZŠ a MŠ Schola Viva v rámci vlastního rozvoje v regionálním školství zapojila do realizace projektů z cizích zdrojů:

- V roce 2004 se vedení školy v rámci rozvoje regionálního školství zapojilo do realizace projektů dotovaných z ESF a investičními dotacemi státu, prostřednictvím Krajského úřadu Olomouckého kraje, odborem školství, mládeže a tělovýchovy.
- V letech 2004 – 2007 to byl program SROP 3.1 „Centrum sociálních služeb, Speciálně pedagogické centrum“, který umožnil zrekonstruovat a zmodernizovat část areálu školy – blok A, D a koridor.
- Na tento projekt plynule navázal projekt SROP 3.2 „Centrum sociálních služeb, Speciálně pedagogické centrum – rozvoj služeb“, díky kterému bylo možno dovybavit zrekonstruované a zmodernizované prostory.
- V roce 2009 byl financován z evropských fondů regionálního rozvoje a ze státního rozpočtu projekt „Stavební úpravy a modernizace základní školy Schola Viva“ v rámci ROP NUTS II Střední Morava. Výsledkem jsou zmodernizované i nové,

moderně vybavené prostory pro žáky základní školy (12 kmenových tříd a 4 specializované učebny). Dále bylo vytvořeno moderní zázemí pro pedagogy (kabinety, sborovna) a zázemí pro management školy (bloky B, C).

- Ve školním roce 2009/2010 se škola zapojila do rozvojového programu „Financování asistentů pedagoga pro děti, žáky a studenty se zdravotním postižením v soukromých a církevních školách na rok 2010“.
- V roce 2011/2012, na základě podané žádosti, získala škola finance z ESF na projekt s názvem „Zlepšování výuky pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami ZŠ a MŠ Schola Viva“, kterým se zapojila do operačního programu „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“. Cílem projektu je zlepšení obsahu, metod a forem vzdělávání zdravotně postižených žáků a žáků se SVP, vytvoření podmínek pro budování školního prostředí pro žáky se SVP se zaměřením na podporu nových či inovovaných výukových forem.

Jako jednu z priorit považuje vedení školy neustálé vzdělávání a sebevzdělávání pedagogů. Škola podporuje všechny aktivity pedagogů, kteří se chtějí vzdělávat a prohlubovat své teoretické a odborné znalosti. Pedagogové se vzdělávají formou studií na VŠ, formou vícedenních seminářů akreditovaných MŠMT, kurzů apod. Další zajímavé programy a projekty vybírá škola pro pedagogy v rámci celoživotního učení.

## **Komunikace**

Ve škole je kladen důraz na spolehlivou a rychlou komunikaci. Komunikace s rodiči, se státními institucemi, s dodavateli i s okolím školy je na standardní úrovni (pošta, dopisy, telefon, fax, internet, žákovské knížky nebo informační deníčky žáků, informační tabule pro rodiče, regionální tisk). V současné době je již vyřešen problém vnitřní komunikace školy z důvodu celkové modernizace a rekonstrukce čtyř budov školy, které jsou propojeny interní počítačovou sítí a vnitřními telefonními linkami.

Komunikačními prostředky ve škole jsou:

- Porady, osobní rozhovory, nástěnky, informační tabule, vzkazy, dopisy.
- Školní počítačová síť, která propojuje všechna pracoviště ve škole, která mají počítačové vybavení (ředitelna, pracovna zástupců ředitele školy, sekretariát, kabinety, sborovny, počítačová učebna, ekonom školy, účetní, pracovny speciálně pedagogického centra, logopedické pracovny apod.).
- Nová školní telefonní ústředna, která má požadovaný počet linek. Některé linky jsou napojeny na bezpečnostní zařízení, které umožňuje odemknutí hlavního

vchodu budovy školy. U nové telefonní ústředny již nedochází k jejímu přetěžování a je tak zajištěn plynulý provoz mezi spojovanými linkami.

- Výroční zprávy školy.
- Informatorium školy.
- Školní časopis.
- Inspekční zpráva a auditorská zpráva.
- Školní rozhlas.
- Webové stránky školy.

Vzhledem k vybavení školy informačními a komunikačními systémy, zajímalo vedení školy, jakým způsobem probíhá komunikace uvnitř školy a zda je moderní vybavení školy využíváno pedagogy a ostatními zaměstnanci školy ke komunikaci v běžném provozu, jestli je využíváno v plné míře a zda přináší zlepšení a usnadnění komunikace uvnitř školy a vyhovuje-li úroveň komunikace potřebám pedagogů a ostatních zaměstnanců školy. Vedením školy byl vytvořen dotazník pro zaměstnance. Této ankety se zúčastnilo 45 zaměstnanců školy. (viz. Příloha č. 1).

Z ankety vyplynulo (Příloha č. 2), že nejvíce používaným prostředkem vnitřní komunikace ve škole mezi pedagogy je osobní rozhovor a komunikace přes interní počítačovou síť. Další početná skupina zaměstnanců komunikuje přes školní telefonní linku. Poslední, třetí skupina upřednostňuje komunikaci formou porad, informačních nástěnek a tabulí, která je preferována více na I. stupni ZŠ, v MŠ a ŠD. Naopak komunikaci přes interní síť upřednostňují především pedagogové na II. stupni ZŠ, management školy a administrativní pracovníci. Zajímavým zjištěním je častá komunikace zaměstnanců mimo pracovní dobu jak mobilními telefony, tak formou Internetu. Výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v tabulce, kde jsou jednotlivé odpovědi vyjádřeny v procentech.

## **Pravidla**

Pro bezpečný chod školy jsou důležitá bezpečnostní pravidla a školení pro všechny zaměstnance školy ať pro pedagogy nebo pro provozní zaměstnance. Bezpečnostní pravidla je nutné dodržovat jak při výuce (tělesná výchova, pracovní výchova, lyžařské kurzy, plavání, mimoškolní aktivity, návštěvy divadel, kin, soutěží), tak při běžném provozu školy (úklid, vydávání obědů ve školní jídelně, drobné opravy, sekání trávy, úklid sněhu, pohyb mimo školu, služební cesty apod.).



## **Směrnice**

Ve směrnici pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) jsou stanovena práva a povinnosti zaměstnanců školy, povinnosti vedoucích zaměstnanců jednotlivých úseků školy. Bezpečnostní směrnice stanovuje postupy týkající se bezpečnosti práce, které je nutné dodržovat, určuje podmínky pro bezpečnost technických zařízení, dále jsou v ní uvedena opatření pro chování v případě požáru a jak postupovat při poskytování první pomoci apod. Škola má vytvořen také Traumatologický plán (zásady první a vzájemné pomoci) a Evakuační plán (evakuace osob, vyznačení únikové cesty).

## **Předpisy**

Pro personální a hospodářskou oblast má škola vypracovány tyto předpisy:

- Pracovní řád (je upraven zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce),
- Vnitřní mzdový předpis,
- Vnitřní metodický pokyn vztahující se k měsíčním příplatkům a odměnám,
- Kritéria a zásady pro přiznání odměn,
- Vnitřní účetní předpis (opírá se o zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, dále o zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech),
- Předpis o cestovních náhradách (cestovné upravuje zákoník práce),
- Pokyny a příkazy ředitele školy aj.

## **Řád školy**

Organizační řád školy obsahuje pravidla pro celkový chod procesu výchovy a vzdělávání. Tato pravidla jsou vyvěšena na informačních tabulích ve škole na viditelných místech a jsou každému k nahlédnutí. Kromě školního řádu jsou to například:

- Organizace školního roku
- Organizace vyučování pro 1. stupeň
- Organizace vyučování pro 2. stupeň
- Plán porad na školní rok
- Plán hospitační činnosti
- Celoroční plán školních akcí
- Plán schůzek pedagogické rady
- Plán schůzek žákovského parlamentu

V Organizaci vyučování pro 1. a 2. stupeň, jsou vypsány časy začátků a ukončení vyučovacích hodin a přestávek.

Škola má také své nepsané pravidlo, které není uvedeno v předpisech ani v řádech školy, ale dodržuje se striktně po celou dobu existence školy. Přestože proběhla modernizace technologických zařízení a ve škole byl vybudován školní rozhlas, který v ní do té doby nebyl, ve škole se „nezvoní“. Je to i dlouholetý **zvyk**, všichni jsou zvyklí, že se ve škole nezvoní. Nezvoní se také proto, že školu navštěvují zdravotně postižení žáci, žáci s poruchami chování a učení, které by zvonění rozptylovalo, rušilo nebo také stresovalo.

### **Školní řád**

Školní řád jsou povinni dodržovat žáci, pedagogové i zákonní zástupci a to podle zákona č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a vyhlášky MŠMT č. 73/2005 o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných. Ve školním řádu jsou uvedena práva a povinnosti žáků, zákonných zástupců a pedagogů, dále je v něm popsán provoz a vnitřní režim školy, jak se zachází se školním majetkem, jsou zde upraveny vztahy k ostatním spolužákům, výchovná opatření, postihy žáků za neplnění svých povinností aj. Pro pedagogy jsou zde vypsány jejich povinnosti, dále např. zásady pro hodnocení žáků, zásady pro slovní hodnocení žáků, kritéria hodnocení a kritéria slovního hodnocení žáků, podrobnosti o komisionálních a opravných zkouškách, klasifikační zásady apod. Školní řád se upravuje tehdy, když je to potřeba, většinou z důvodů změn v zákoně nebo ve vyhlášce MŠMT a aktualizuje se vždy na začátku školního roku.

Školní řád upravuje podmínky zajištění bezpečnosti žáků, jejich ochrany před rizikovým chováním a projevy diskriminace, před nepřátelstvím nebo násilím (jsou v něm stanovena pravidla v oblasti prevence užívání návykových látek, kouření a alkoholu, v oblasti prevence šikanování mezi žáky, v oblasti záškoláctví i ochrany před projevy intolerance). Postupy v primární preventivní činnosti rozpracovává vedení školy podrobněji v Minimálním preventivním programu a jeho součástí Komplexním primárním preventivním programu. Úkoly v oblasti rizikového chování žáků a školního poradenství jsou zabezpečovány především spoluprací třídních učitelů se školním metodikem prevence, preventistou šikany a výchovným poradcem.

## **Školní řád mateřské školy**

Obsah školního řádu mateřské školy je vymezen školským zákonem č. 561/2004 Sb., a vyhláškami MŠMT č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání a její novelizací vyhláškou č. 43/2006 Sb., a dalšími souvisejícími normami. Jako ve školním řádu, jsou zde uvedena práva a povinnosti dětí, jejich zákonných zástupců, práva a povinnosti pedagogů a zaměstnanců školy. Dále jsou v něm rozpracovány kapitoly o provozu a vnitřním režimu mateřské školy, o bezpečnosti a ochraně zdraví, zdravotní péči, dále o zacházení se školním majetkem, o stravování a úplatě za předškolní vzdělávání.

### **Vnitřní a organizační řád školní družiny**

Vnitřní a organizační řád školní družiny se řídí stejným zákonem jako školní řád ZŠ i MŠ a to školským zákonem č. 561/2004 Sb., zejména pak vyhláškou č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání. V řádu školní družiny je vymezena organizace jednotlivých činností, vedení dokumentace, postupy při přihlašování a odhlašování do školní družiny, bezpečnost a chování žáků.

### **Vnitřní řád školního klubu a zájmových kroužků**

Tento řád se řídí stejným zákonem a vyhláškou jako řád školní družiny. Ředitel školy stanovuje ve vnitřním řádu pro jednotlivé formy zájmového vzdělávání způsob evidence účastníků a pověřuje vedením zaměstnance „vedoucího klubu“. Posláním školního klubu je uskutečňování výchovně vzdělávacích, rekreačních a dalších aktivit pro děti v jejich volném čase. Klub má možnost se souhlasem ředitele školy využívat zařízení, prostory a vybavení školy.

### **Řád školní jídelny a výdejny stravy**

V tomto řádu jsou vypsány zásady a postupy při vydávání jídla, zásady bezpečnosti dětí a zaměstnanců v době výdeje obědů. Řád školní jídelny se řídí také hygienickými předpisy a normami.

## **1.3 Vizuální symboly**

Mezi vizuální symboly patří:

**Vybavení školy a pořádek.**

**Artefakty.**

**Korporátní identita** (logo, označení, dopisní papíry aj.).

## **Vybavení školy a pořádek**

První dojem si návštěvník školy vytvoří především pohledem na školní budovy, pozemek školy a bezprostřední okolí školy. Pozitivní dojem vyvolá v návštěvníkovi pořádek kolem školy, posekaná tráva na zahradě školy, čisté a upravené chodníky, vyzdobená okna apod. Důležitý je také vzhled hlavního vchodu či vstupu do budovy školy. Budovy ZŠ a MŠ Schola Viva stojí na rozlehlém pozemku a nachází se v příjemné části okresního města v zástavbě staršího sídliště se vzrostlou zelení. „Nový kabát“ získaly budovy školy modernizací a přestavbou a tak vznikl moderní komplex budov, zajímavý svou architekturou, uspořádáním budov i jejich barevností. Při přestavbě byl přistavěn vstupní vestibul, který navazuje na hlavní vchod do budovy školy, čímž vznikl obrovský světle zalitý prostor. První patro vestibulu je proto využito pro galerii školy, kde se vyjímají výtvarná a keramická díla žáků školy.

Díky modernizaci a přestavbě budov školy, vzniklo dvanáct kmenových učeben a čtyři odborné učebny (učebna chemie s pracovními stoly a interaktivní tabulí, školní dílny s deseti ponky, jazyková učebna vybavena interaktivní tabulí a pracovními stoly se sluchátky, počítačová učebna pro 15 žáků s interaktivní tabulí a novým moderním počítačovým vybavením).

Původní budova školy byla jednopatrová. Přístavbou dalšího podlaží, vznikla školní knihovna, zasedací místnost, archiv a také zázemí pro management školy (ředitelna a sekretariát, kanceláře pro zástupce a provozní zaměstnance školy).

## **Artefakty**

Škola v minulých letech, díky několika zpracovaným a schváleným projektovým žádostem, hojně využívala finanční prostředky a dotace z Evropských strukturálních fondů. Na budovách školy jsou proto zavěšeny pamětní měděné desky s názvem projektu a rokem kolaudace. Škola se pyšní dvěma deskami, první z roku 2007 s názvem projektu „Centrum sociálních služeb, Speciálně pedagogické centrum“ a druhou z roku 2011 s názvem projektu „Stavební úpravy a modernizace základní školy Schola Viva“.

Dalším artefaktem je umělecké dílo od známého regionálního umělce, velký, pozitivně laděný obraz umístěný ve vestibulu, který vítá návštěvníky při vstupu do budovy školy. Ve vestibulu je několik informačních tabulí a také stojan se dvěma prapory, českou vlajkou a vlajkou Evropské unie.

Po celé budově, v učebnách, na chodbách, ve sborovnách, v ředitelně a v kancelářích školy jsou rozvěšeny obrázky žáků ze školní výtvarné dílny, další obrázky a keramické výtvary dětí jsou vystaveny v galerii školy, která sídlí nad hlavním vchodem do školní budovy a díla si může prohlédnout každý návštěvník školy.

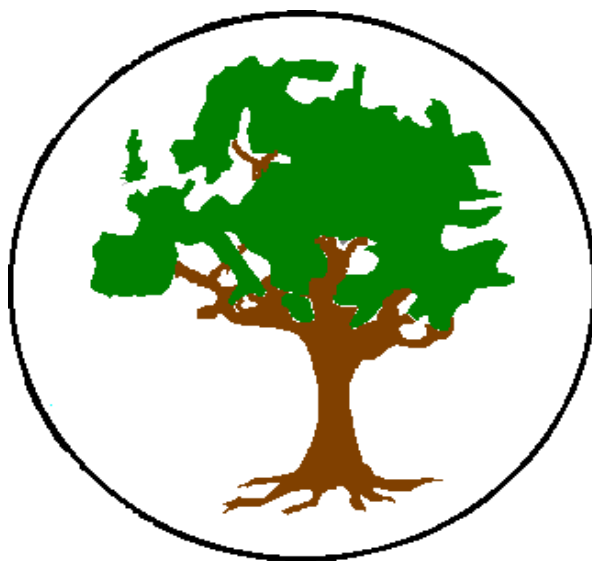
Ve spojovacích koridorech mezi budovami, je využit prostor pro velké plakáty, vytvořené dětmi, k určitému tématu v rámci projektového vyučování (v jednom koridoru se procházející ocitá v horké Africe a v druhém koridoru v zasněžených horách s ledními medvědy).

#### **ZŠ a MŠ Schola Viva je držitelem certifikátu:**

- ČSN EN ISO 9001:2012, systém managementu jakosti. Platnost certifikátu je při splnění daných podmínek jednou za tři roky obnovována.
- „Certifikát kvality“, udělený Sdružením soukromých škol Čech, Moravy a Slezska. Certifikát, je platný potud, pokud není příslušné nestátní škole odebrán a zrušen, pro porušení kvality nabízených služeb tohoto zařízení.
- „Certifikát, škola přátelská k dětem s alergií a astmatem“.

#### **Korporátní identita (logo, označení, dopisní papíry aj.)**

Logo vzniklo jako odpověď na název školy „Schola Viva“ (volně přeloženo „škola života“). V logu je znázorněn strom života, jeho pevné kořeny a košatá zelená koruna, sahající k výšinám, která má podobu Evropy.



## Logo organizace

*„Ne náhodou máme v logu a hlavičce školy mapu Evropy. Chceme se stát školou otevřenou a školou, která připraví děti pro život, co nejlépe“.*

*Vladimír Bican, ředitel školy*

## Motto organizace

*„ Cílem vzdělání a moudrosti je, aby člověk viděl před sebou jasnou cestu života, po ní opatrně vykračoval, pamatoval na minulost, znal přítomnost a předvídal budoucnost.“*

*J. A. Komenský*

Motto organizace je vzpomínkou na období začátků školy.

Škola nesla název: **Speciální základní škola J. A. Komenského**

## Závěr

V bakalářské práci jsem se zabývala organizační kulturou vybrané základní a mateřské školy. Cílem práce byl popis a hodnocení kultury vybrané školy. Na základě analýzy vnitřních dokumentů školy, přímého pozorování, ankety a fotodokumentace školy, jsem zmapovala současný stav školní kultury.

Škola je na výborné výchovně vzdělávací úrovni. Je kladně hodnocena jak Českou školní inspekcí, tak rodiči, kteří mají velký zájem umístit své děti do této školy. Stávající úroveň školní kultury byla dosažena nedávnými opravami a modernizací budov školy, ale také zájmem vedení školy o vzdělávání pracovníků, kteří potřebují ke svému povolání stále nové informace a vědomosti. Zejména pro pedagogy je vypracováván vzdělávací plán, který se konzultuje na poradách s vedením školy i s ostatními kolegy. Díky tomuto plánu se mohou postupně vzdělávat všichni pracovníci školy, formou seminářů, školení, programů nebo studií na vysokých školách.

Dalším faktorem, který ovlivňuje pohled na školu je pohled vizuální. Škola je zmodernizovaná, má nové učebny, sborovny a kabinety, je vybavena potřebnými moderními pomůckami, které zajišťují kvalitu výchovně vzdělávacího procesu.

U zaměstnanců školy převládá kladný a loajální vztah k vedení školy, mezi zaměstnanci panuje vzájemná důvěra, respekt a spokojenost.

Vedení školy se snaží zapojovat školu do různých projektů, grantů a chce investovat především do kvalitní výuky, moderních technologií a vzdělávání všech zaměstnanců.

Škola a lidé ve škole jsou živým pulzujícím organizmem, který se neustále vyvíjí. Kultura každé školy se odvíjí také podle toho, jací v ní jsou lidé, jaké tyto lidé uznávají hodnoty a pravidla, jaké mají mezi sebou vztahy a jak spolu komunikují.

To, co se děje uvnitř školy, se odráží i navenek. Škola tak o sobě podává informace vnějšímu okolí školy a záleží jen na ní, jestli to budou informace kladné nebo záporné.

### **Seznam odborné literatury a zdrojů**

1. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002. ISBN 80-7261-064-3
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s.
3. ISBN 80-85839-09-1.
4. CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7
5. CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2352-4
6. HLOUŠKOVÁ, L., *Proměna kultury školy v pedagogických diskurzích*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 108 s. ISBN 978-80-210-4813-3
7. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
8. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. 238 s.
9. ISBN 978-80-247-2951-0.
10. NEZVALOVÁ, D., OBST, O., PRÁŠILOVÁ, M. *Řízení kvality*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 1999. 60 s.
11. POL, M., a kol. *Kultura školy*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 217 s. ISBN 80-210-3746-6.
12. PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 212 s. ISBN 80-244-1415-5.
13. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9.
14. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
15. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, 190, s. 10262 - 10324. V platném znění.
16. Inspekční zpráva z roku 2010
17. Dokumenty a materiály ZŠ a MŠ Schola Viva



## **Použité zkratky**

ZŠ – Základní škola

MŠ – Mateřská škola

ŠD – Školní družina

ŠK – Školní klub

SPC – Speciálně pedagogické centrum

RVP - Rámcový vzdělávací program

ŠVP – Školní vzdělávací program

SVP – speciální vzdělávací potřeby

ESF – Evropské strukturální fondy

ČSI – Česká školní inspekce

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1 – Anketa**

**Příloha č. 2 – Tabulka výsledků ankety**

**Příloha č. 3 – Inspekční zpráva z roku 2010**

## Příloha č. 1 - Anketa

Vážení kolegové, cílem ankety je zjistit, jakou formu komunikace ve škole nejčastěji využíváte a kterou formu komunikace upřednostňujete? V přiložené tabulce, prosím, označte Vámi zvolenou odpověď (označte křížkem „X“ nebo číselným označením).

Vedení školy děkuje za Vaši spolupráci.

	Otázka	Odpověď		
		Ne	Občas	Ano
	<b>Jaká forma komunikace ve škole vám vyhovuje nejvíce?</b>			
1.	Upřednostňujete komunikaci formou porad?			
2.	Upřednostňujete při komunikaci s kolegy osobní rozhovor?			
3.	Upřednostňujete při komunikaci školní telefonní linku?			
4.	Upřednostňujete komunikaci formou informačních nástěnek a tabulí?			
5.	Upřednostňujete komunikaci prostřednictvím interní počítačové sítě?			
	<b>Jakou formu komunikace nejčastěji využíváte?</b>	<b>1-2x denně</b>	<b>3-5x denně</b>	<b>Více než 6x denně</b>
6.	Jak často využíváte ke komunikaci s kolegy osobní rozhovor?			
7.	Jak často využíváte při komunikaci s kolegy školní telefonní linku?			
8.	Jak často využíváte při komunikaci s kolegy interní počítačovou síť?			
9.	Jak často využíváte při komunikaci s kolegy v pracovní době mobilní telefon?			
10.	Jak často využíváte při komunikaci s kolegy v pracovní době Internet?			
11.	Jak často komunikujete se svými kolegy formou Internetu mimo pracovní dobu?			
12.	Jak často komunikujete se svými kolegy mobilním telefonem mimo pracovní dobu?			

**Příloha č. 2 - Tabulka výsledků ankety**

	Otázka	Odpověď		
		NE	Občas	ANO
	<b>Jaká forma komunikace ve škole vám vyhovuje nejvíce?</b>			
1.	Upřednostňujete komunikaci formou porad?	9 %	78 %	13 %
2.	Upřednostňujete při komunikaci s kolegy osobní rozhovor?	0 %	11 %	89 %
3.	Upřednostňujete při komunikaci školní telefonní linku?	4 %	9 %	87 %
4.	Upřednostňujete komunikaci formou informačních nástěnek a tabulí?	9 %	80 %	11 %
5.	Upřednostňujete komunikaci prostřednictvím interní počítačové sítě?	7 %	4 %	89 %
	<b>Jakou formu komunikace ve škole nejčastěji využíváte?</b>	<b>1-2x denně</b>	<b>3-5x denně</b>	<b>Více než 6x denně</b>
6.	Jak často využíváte ke komunikaci s kolegy osobní rozhovor?	0 %	16 %	84 %
7.	Jak často využíváte při komunikaci s kolegy školní telefonní linku?	4 %	29 %	67 %
8.	Jak často využíváte při komunikaci s kolegy interní počítačovou síť?	24 %	36 %	40 %
9.	Jak často využíváte při komunikaci s kolegy v pracovní době mobilní telefon?	49 %	40 %	11 %
10.	Jak často využíváte v pracovní době ke komunikaci s kolegy Internet?	22 %	40 %	38 %
11.	Jak často komunikujete se svými kolegy formou Internetu mimo pracovní dobu?	18 %	40 %	42 %
12.	Jak často komunikujete se svými kolegy mobilním telefonem mimo pracovní dobu?	33 %	36 %	31 %

### **Příloha č. 3**

Výňatek z Inspekční zprávy ČŠI z prosince roku 2010

*„Škola poskytuje vzdělávání v souladu se zásadami a cíli stanovenými školským zákonem, důsledně respektuje zásadu rovného přístupu ke vzdělávání, dodržuje stanovené postupy k přijímání dětí a žáků k předškolnímu a základnímu vzdělávání. Management školy využívá na úrovni příkladů dobré praxe možnosti získávání finančních prostředků ke zkvalitňování materiálně-technických podmínek školy účastí na rozvojových projektech. Uplatňují se zde podpůrná opatření, zejména aplikace využívání speciálních metod a forem práce, speciálních učebních a kompenzačních pomůcek, důsledný individuální přístup k dětem a žákům, škola využívá asistenčních služeb, individuální a skupinovou péči poskytovanou dětem a žákům podle jejich speciálních vzdělávacích potřeb vytváří vhodné předpoklady k rozvoji jejich osobnosti dosažení cílů předškolního a školního vzdělávání. Základní škola sleduje úspěšnost svých žáků, pravidelně vyhodnocuje výsledky poskytovaného vzdělávání. Pro účely zvýšení dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, je právnická osoba vykonávající činnost školy celkově hodnocena nadprůměrně.“*

*(Olomoucký inspektorát České školní inspekce, **Inspekční zpráva**).*

## **Seznam obrázků**

**Obrázek 1 - Budovy školy v roce 1992**

**Obrázek 2 - Školní budovy v roce 2010**

**Obrázek 3 - Školní budovy v roce 2011**

**Obrázek 4 - Hlavní vchod do budovy školy**

**Obrázek 5 - Učebna**

**Obrázek 6 – Učebna školních dílen**

**Obrázek 7 - Pyžamový den**

**Obrázek 8 – Lyžaři z MŠ**

**Obrázek 1 – Budovy školy v roce 1992**



Obrázek 2 - Školní budovy v roce 2010





Obrázek 3 - Školní budovy v roce 2011



**Obrázek 4 - Hlavní vchod do budovy školy**



Obrázek 5 - Učebna



Obrázek 6 – Učebna školních dílen





Obrázek 7 - Pyžamový den



Obrázek 8 – Lyžaři z MŠ



## **Anotace**

Jméno a příjmení autora: Irma Nesvadbová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta, UP Olomouc

Název bakalářské práce: Kultura školy

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet znaků: 93 743

Počet příloh: 11

Počet použitých zdrojů: 17

Klíčová slova: Kultura školy, deskripce, hodnocení, prvky a symboly školy.

Klíčová slova: School culture, describe, evaluate, elements and symbol of the school.

## **Anotace**

Tématem této závěrečné bakalářské práce je organizační kultura vybrané základní a mateřské školy. Cílem bakalářské práce je deskripce a hodnocení současného stavu kultury vybrané školy a identifikace jednotlivých prvků a symbolů kultury školy. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část vychází z dostupné odborné literatury zaměřené na organizační kulturu, kulturu školy a management. Praktická část se zabývá deskripcí kultury vybrané školy a identifikací jednotlivých symbolů a prvků kultury. Kultura školy je zjišťována přímým pozorováním, analýzou dokumentů školy, anketou a také pomocí fotodokumentace. V závěru práce jsou shrnuty a zhodnoceny zjištěné poznatky o kultuře vybrané školy.

## **Annotation**

The thesis topic is the organizational culture of a chosen primary school and a kindergarten. The aim of this thesis is to describe and evaluate contemporary condition of the school culture and identify particular cultural elements and symbols of the school.

The thesis consists of two parts. The theoretical part analyses literature about organizational culture, school culture and management.

The practical part describes the school culture and some cultural symbols and elements. The school culture is found out by methods of direct observation, analysis of the school documentation, a questionnaire and photo documentation as well. Findings about the school culture are summarized and analysed in the thesis conclusion.