

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky
Školský management

Ivana Mňáčková

KULTURA ŠKOLY

SCHOOL CULTURE

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková

Olomouc 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

31. března 2011

.....

Ivana Mňáčková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní RNDr. Ing. Lence Cimbálníkové za odborné vedení mé bakalářské práce, za cenné rady, připomínky a podněty. Dále děkuji své rodině za jejich podporu.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá analýzou organizační kultury středního odborného učiliště. Na základě identifikování jejích silných a slabých stránek byla navržena opatření pro změnu organizační kultury. Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou objasněny pojmy kultura, funkce kultury, organizační kultura, typy kultur, silná a slabá kultura, kultura školy, model organizační kultury, prvky kultury, změna kultury, diagnostika organizační kultury. Praktická část se zabývá analýzou organizační kultury konkrétní školy, analýzou dokumentů, rozhovorů a pozorováním prvků školy, vyhodnocením dotazníkového šetření a návrhem opatření pro změnu organizační kultury.

Annotation

This bachelor thesis analyses the organizational culture at a vocational school. This submitted thesis identifies the strong and weak points of the particular school and develops disposal strategy for changing the organizational culture. The thesis is structured into two parts. The theoretical part defines terms such as; culture, functions of culture, organizational culture, types of culture, strong and weak culture, culture of a school, model of organizational culture, elements of culture, the cultural changes, diagnosis of an organizational culture. The practical part of the bachelor thesis analyses the organizational cultures of a particular school. The thesis analyses the school documents, analyses a questionnaire study, analyses interviews and observation research of particular elements of schools. This thesis draws the line for changes in organizational culture of the school.

OBSAH:

Úvod	7
TEORETICKÁ ČÁST	
1 Kultura a její funkce	10
1.1 Kultura	10
1.2 Funkce kultury	10
2 Organizační kultura	12
2.1 Přístupy vymezení organizační kultury	12
2.2 Definice organizační kultury	12
2.3 Typy organizační kultury	13
2.4 Silná a slabá kultura organizace, subkultury	16
2.5 Kultura školy	18
3 Model organizační kultury	20
3.1 Prvky kultury	21
3.1.1 Měkké a tvrdé prvky řízení	21
3.1.2 Prvky kultury školy	22
4 Změna kultury organizace	27
4.1 Postup utváření změn	27
4.2 Důvod změny v kultuře školy	28
4.3 Diagnostika kultury organizace	29
PRAKTICKÁ ČÁST	
5 Analýza kultury školy	31
5.1 Charakteristika školy	32
5.2 Organizační struktura	32
5.3 Základní hodnoty	33
5.4 Subkultury	34
5.5 Normy	35
5.6 Vizuální symboly	37
5.7 Dotazníkové šetření	41
5.8 Vyhodnocení výsledků	41
5.9 Rozhovory	48
6 Shrnutí prováděných šetření, návrhy a doporučení	50
Závěr	52
Použitá literatura	53

Seznam použitých ilustrací	55
Seznam grafů a tabulek	56
Použité zkratky	57
Přílohy	58

Úvod

Cílem mé práce je analyzovat úroveň kultury středního odborného učiliště a na základě šetření navrhnout opatření. V roce 2006 došlo v rámci optimalizace škol ke sloučení dvou učilišť, dvou různých organizačních kultur. Toto byl také hlavní důvod, proč jsem si vybrala téma kultury školy. Každá organizace se vyznačuje určitou kulturou, která je jedinečná, je nehmotná, není vidět, ale lze ji rozpoznat podle jednotlivých projevů a znaků. Ovlivňuje každého člena organizace a každý její člen do ní vnáší něco jedinečného, neopakovatelného.

Teoretická část této bakalářské práce je rozdělena do čtyř kapitol.

První kapitola je zaměřena na objasnění pojmů kultura a její základní funkce v jakémkoliv sociálním systému. Na kulturu je zde nahlíženo jako na nahromaděnou zkušenost daného celku, která zajišťuje jeho vnitřní soulad, slouží k jeho udržení a řízení.

Ve druhé kapitole se zabývám vymezením organizační kultury interpretativním a objektivistickým přístupem a jejími typologiemi, ve vztahu k vlivu prostředí a k organizační struktuře, které pomáhají managementu kulturu organizace lépe pochopit. V této kapitole vysvětluji také význam silné a slabé kultury, její vliv na chování zaměstnanců a schopnost ovlivňovat průběh důležitých organizačních jevů. V rámci organizační struktury vznikají relativně samostatné kultury, tzv. subkultury, jejichž vznik je způsoben rozdílnými funkcemi útvarů a zájmů zaměstnanců. Jsou přirozeným jevem, který vytváří prostředí organizace.

Třetí kapitola přibližuje model organizační kultury vytvořený Edgarem Scheinem (1996) se třemi rovinami manifestací podle jejich míry manifestace navenek a viditelnosti pro vnějšího pozorovatele. Tato kapitola poukazuje také na dělení prvků kultury z manažerského hlediska na tvrdé a měkké prvky řízení a jejich vzájemné vztahy ovlivňující krátkodobý i dlouhodobý rozvoj organizace.

Čtvrtá kapitola se zabývá problematikou změny organizační kultury. Je samozřejmé, že organizace se v průběhu své existence musí přizpůsobovat měnícím se požadavkům prostředí. Management pak v případě potřeby musí přistupovat ke změně strategie a je důležité, aby kultura organizace s ní byla v souladu. V případě, že tomu tak není, management přistupuje ke změně kultury, ale nejdříve musí provést diagnostiku jejího současného stavu, aby mohl zvolit vhodnou strategii změny.

Získané teoretické poznatky jsem využila v praktické části mé práce. Provedla jsem analýzu kultury konkrétní školy za využití metody analýzy dokumentů, rozhovorů, pozorování prvků kultury a dotazníkového šetření Kilman-Saxtonovy kulturní mezery. V závěru práce jsem vyhodnotila silné a slabé stránky školy vyplývající z pozorování a dotazníkového šetření,

které se mi jevíly pro kulturu školy jako nejvýznamnější a doporučila opatření ke zlepšení největších rozdílů zjištěné kulturní mezery.

TEORETICKÁ ČÁST

Motto:

„Chceš-li postavit loď, nedělej to tak, že svoláš chlapy, aby sehnali dřevo, a rozdělíš práci, ale nauč je společně toužit po širém, nekonečném moři.“

Antoine de Saint - Exupéry

1 Kultura a její funkce

1.1 Kultura

„Pojem kultura má původ v latině a původně ve tvaru *cultivare* znamenalo obdělávání, vzdělávání země. Běžně se používalo také v rozšířeném významu jako „obdělávání“, „vzdělávání“ čehokoliv. Rozumělo se tím vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření vyššího, lepšího stavu těchto věcí nebo lidí“ (Nový, Surynek, 2002, s. 42).

„Kultura může být stručně definována jako relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a výtvoř, přičemž toto chování, se řídí v určitém společenství v procesu interakce vytvořenými vzory“ (Kloskowská, 1967 in Nový, Surynek, 2002, s. 42).

„Kultura je abstraktním konceptem, který si lidé zavedli, aby mohli popsat a pochopit podrobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnosti mezi skupinami. Obsah kultury, zahrnující hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiální i nemateriální povahy, je pro každou skupinu více či méně specifický a je předáván z generace na generaci prostřednictvím učení“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 18).

„Kultura však znamená především specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Zásady, pravidla a sociální normy ovlivňující a upravující jejich vzájemné soužití v určitém společenství“ (Nový a kol., 1996, str. 24).

1.2 Funkce kultury

Podle T. Parsonse je kultura chápána jako řídicí složka jakéhokoliv sociálního systému, která vznikla v průběhu dlouhodobého vývoje. Vytváření kultury se děje vzájemným působením vztahů a chování, zkoušením, prověřováním a přijímáním těch, které celek nenarušují, ale upevňují. Aktivity a vztahy, které se osvědčují, se pak následně stávají vzorci pro další. Kultura existující uvnitř systému zajišťuje jeho vnitřní soulad, a aby jednotlivé aktivity vykonávané systémem stále znovu utvářely tento celek (in Nový, Surynek, 2002).

Kultura se tak stává nahromaděnou zkušeností daného sociálního celku, slouží k jeho udržení a řízení, její základní funkce lze vymezit takto:

Funkce sebezpečující – kultura poskytuje a dále předává jednotlivým příslušníkům smysl společného celku. Orientuje jejich chování na ty skutečnosti, které je třeba rozvíjet pro jeho

udržení a přežití.

Funkce zajištění kontinuity – kultura respektuje chování svébytnosti celku, potvrzeného v kulturním systému. Tento celek je zachován i v případě, kdy se proměňuje „obsazení“ daného společenství, kdy jednotlivci nebo dokonce i celé skupiny odcházejí a objevují se noví, kteří se rovněž musí přizpůsobit.

Funkce korekce individuálního chování – kultura je definována především jako soubor vzorů chování. Z tohoto důvodu je kultura zároveň nástrojem, díky němuž nemá chování jedinců rozkladný, ale sjednocující charakter. Kultura nejen zachovává tyto vzory, ale vytváří také jejich konkrétní podobu, pro kterou jsou tyto vzory vnímány, pochopeny a přijímány. Respektování typických principů chování systému umožňuje jedinci nejen předvídat důsledky vlastního chování, ale i druhých lidí a adekvátněji na ně reagovat.

Funkce identifikační – kultura vytvořením specifického sociálního útvaru, který má svůj vlastní historický vývoj a v němž jednotlivci respektují specifické principy chování, má schopnost odlišení tohoto celku od jiných subjektů v daném sociálním prostředí. Osvojení si těchto principů umožňuje kterémukoli příslušníku možnost ztotožnit se, identifikovat se s tímto celkem a získat vědomí skutečné příslušnosti. Navíc přijetí dané kultury znamená odlišení se od jiných, kteří danou kulturu nepřijali a nejsou tedy součástí téhož celku (Nový a kol., 1996).

„Kultura nedosahuje efektivnosti pouze díky hmotným výtvorům či lidské vynalézavosti, nýbrž také díky souboru norem, který udržuje řád na určité míře efektivnosti“ (Čadník, Řezbová, 2006, s. 9).

2 Organizační kultura

Sjednocující prvky kultury a jejích funkcí se neprojevují jen ve velkých společenstvích lidí, ale také v menších společenských útvech jako jsou sociální systémy organizací, institucí, podniků a drobných firem. V těchto souvislostech se pak mnoho autorů zabývajících se managementem snaží definovat pojmy podniková, organizační nebo firemní kultura. Významově se tyto pojmy shodují a pro tuto práci bude používán výraz organizační kultura. Organizace jako kulturní systém rozvíjí vlastní, jedinečné a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném nebo alespoň obdobném chování jednotlivců uvnitř organizace, ale také směrem k jeho vnějšímu okolí (Bedrnová, Nový, 1998).

2.1 Přístupy vymezení organizační kultury

Organizační kultura bývá vymežována dvěma přístupy – interpretativním a objektivistickým.

Interpretativní přístup chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“, za kulturu považuje všechny prvky, kterými se organizace projevuje. Organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech (Smircich, 1983 in Lukášová, Nový, 2004).

Objektivistický přístup chápe kulturu jako něco „co organizace má“. Kultura je považována za subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která (vedle jiných proměnných, jimiž jsou například struktura, systémy apod.) ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna.

V současnosti je na organizační kulturu nahlíženo spíše z objektivistického přístupu (tamtéž).

2.2 Definice organizační kultury

Vymezit pojem organizační kultury je velmi obtížné, což ukazuje přehled definic některých autorů zabývajících se danou problematikou:

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace“ (Dyer, 1985 in Bedrnová, Nový, 1998, s. 466).

„Zkusíme pojem kultury opět oživit – je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech“ (Deal, Kennedy, 1983 in Bedrnová, Nový, 1998, s. 466).

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku“ (Heinen, 1985 in Bedrnová, Nový, 1998, s. 466).

„Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketu

podnikové kultury“ (Pettigren, 1979 in Bedrnová, Nový, 1998, s. 466).

„Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení“ (Brose, Hertze, 1990 in Bedrnová, Nový, 1998, s. 466).

„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 mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ (Schein, 1989 in Bedrnová, Nový, 1998, s. 467).

Z uvedených definic vyplývá, že organizační kultura je tvořena souborem základních představ, hodnot, postojů a norem, které jsou sdíleny členy organizace, jsou společně udržovány, projevují se v jejich myšlení a chování i v artefaktech materiální a nemateriální povahy.

2.3 Typy organizační kultury

Přestože je organizační kultura jedinečná, neklasifikovatelná, je možné na základě dlouhodobých výzkumů uvést některé základní nejčastěji se objevující typy:

- typologie podle Deal a Kenedyho jsou formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakce organizace na prostředí
- typologie podle Handyho jsou formulované ve vztahu k organizační struktuře (Lukášová, Nový, 2004)

Typologie podle Deal a Kennedyho

Deal a Kennedy (1982) vytvořili typologii organizačních kultur podle ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby o výsledcích činnosti:

- **kultura frajerů („Všechno nebo nic“)**, organizace je světem individualistů s velkými idejemi, kteří jsou zvyklí a ochotní podstoupit jakékoliv riziko, potřebují však rychlou zpětnou vazbu o úspěchu či neúspěchu svých aktivit, úspěch určuje vše: tj. autoritu, moc, příjmy, popularitu a oblíbenost, úspěch je velmi expresivně slaven, naopak neúspěch je rychle odložen a zapomenut (kosmetika, reklama, televize, film, manažerské poradenství)
- **kultura tvrdé práce („Chléb a hry“)**, organizace postavená na práci a legraci,

minimálním riziku, s rychlou zpětnou vazbou, kdo chce uspět, musí být produktivní při nerizikových činnostech, vysokou hodnotou je přátelství, nekomplikovaná vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch jsou na nejdůležitějším místě, vertikální hierarchie moci není důležitá, převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce i přes nespokojenost s odměňováním existuje značná stabilita pracovníků (prodejní firmy, distribuce nemovitostí, počítačů, atd.)

- **kultura sázky na budoucnost („Analytický projekt“)**, protože chybná rozhodnutí ohrožují každou firmu, je nutné vždy nejprve provést komplexní analýzu a poté dlouhodobou prognózu. Důvěru má pouze vědeckotechnická racionalita. Intuice, zkušenosti, tradice, štěstí a nálada jsou nespolehlivé a tedy nebezpečné. Rychlá rozhodnutí s sebou přináší povrchnost a nejsou tedy vítány. Kariéra v takové organizaci se uskutečňuje po krocích, úspěch se projeví až po dlouhé době, rychlá kariéra je nemožná. Vystupování i oblečení je vysoce korektní (odborné činnosti ve výrobních firmách, projektových organizacích, leteckých společnostech)
- **kultura postupu („Proces“)**, svět bez zpětné vazby, kde je těžké posoudit výsledky práce, všechny aktivity se proto soustřeďují na proces, cíl není důležitý - hraje podřadnou roli. Nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení, výše příjmu. Tato kultura nejvíce směřuje k byrokracii (banky, pojišťovny, státní správa) (Bělohávek, Košťan, 2001, Bedrnová, Nový, 1998).

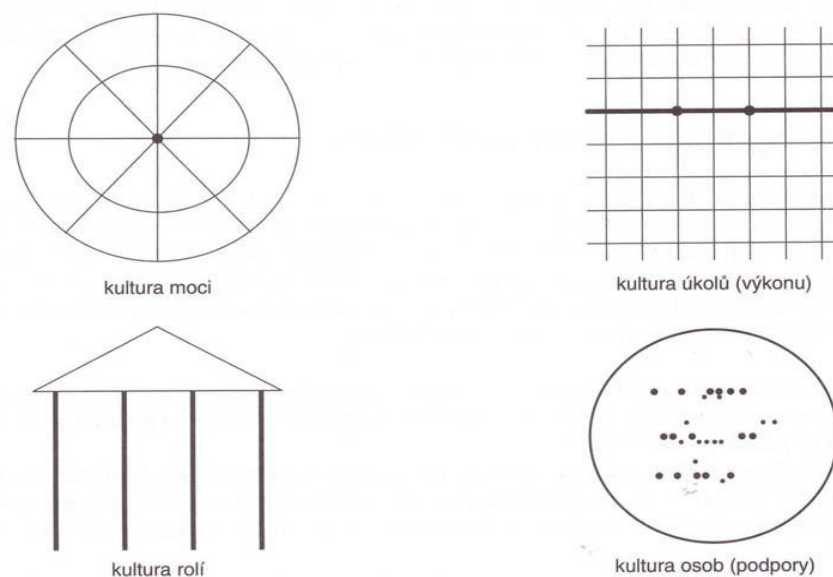
Typologie podle Charlese Handyho

Charles Handy (1985) charakterizoval čtyři typy organizačních kultur:

- **kultura moci** – je kulturou organizací, v nichž určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeny. Strukturu organizace představují vlákna pavučiny, kde paprsky označují síly a vlivy navzájem propojené specializacemi a funkčními vztahy. Vedoucí vědí a mohou všechno – podřízení mají pouze poslouchat. Autorita je často postavena na strachu. Kultura moci je kulturou silnou, poměrně pružnou, schopnou reagovat na hrozby a nebezpečí. Úspěch organizací tohoto typu závisí na osobách v centru organizace. Problémem může být velikost organizace – pavučina se může „protrhnout“, pokud je roztažena na příliš mnoho aktivit nebo na velké geografické území. Kultura moci je tradiční kulturou ve velké zločinecké organizaci, ve společnostech zabývajících se obchodem a financemi, v rodinných firmách.
- **kultura rolí** – je kulturou založenou na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice, racionalitě. Struktura organizace je znázorněna jako řecký chrám. Trojúhelníkový

štit představuje management firmy, koordinující nižší organizační stupně, síla organizace spočívá v základních pilířích. Pracovníci jsou vybírání podle schopností naplnit jednotlivé role. Výkon přesahující popis práce a danou roli není vyžadován ani očekáván. Organizace je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí. Negativem je pomalé rozpoznání a reakce na potřebu změny. Kultura rolí je obvyklá ve státní správě, armádě, velkých komerčních organizacích.

- **kultura úkolů (výkonu)** – kultura organizace se soustřeďuje na úkoly, které mají být splněny. Strukturálním základem bývá síť nebo matice, jejíž některá vlákna jsou silnější než jiná a kde pravomoc je lokalizována do průsečíků. Síťová organizace pracuje rychle a pružně se dokáže přizpůsobovat trhu. Důležitější než hloubka specializace je rychlá reakce, senzitivita a kreativita. Typickým příkladem je reklamní agentura nebo malá soukromá firma.
- **kultura osob (podpory)** – kultura zaměřená na jednotlivce. Schématicky je znázorněna jako shluk, v němž žádný jednatel nemá dominantní postavení, a vztahy mezi členy organizace jsou partnerské. Jednotliví členové jsou samostatní, pravomoci jsou v organizaci sdíleny. Organizace je podřízena jednotlivci a její existence na jednotlivci závisí. Poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci a pocit sounáležitosti. Vzniká například tam, kde se několik jednotlivců (právníků, architektů, lékařů) rozhodne, že je v jejich zájmu spojit se a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu atd.



Obr. č. 1 Schématické znázornění organizačních struktur, příznačných pro typy organizační kultury (Handy, 1993 in Lukášová, Nový, 2004, s. 76)

Charles Handy (1985) ukázal, jak jsou jednotlivé typy organizačních kultur spojeny s organizačními strukturami:

- kultura moci: „pavučina“
- kultura rolí: klasická hierarchická struktura
- kultura úkolů: decentralizovaná maticová struktura
- kultura podpory: podnikatelská sdružení

I když byla vytvořena celá řada typologií vzhledem ke složitosti zkoumaného jevu, nemohou být typologiemi vyčerpávajícími. Každá z nich postihuje určité aspekty pojaté v určitém kontextu a je třeba vzít také v úvahu, že byla vyvinuta v rozlišném kulturním a tržním prostředí. Přesto mají pro manažery velký význam, a to zejména poznávací, neboť zvyšuje jejich vnímavost k projevům kultury, s nimiž se setkávají, umožňuje jim porovnat je s typickými příklady a určit jakou kulturu jejich organizace v současnosti má a jakou by měla mít, aby byla úspěšná a konkurence schopná (Lukášová, Nový, 2004, Bělohlávek, Košťan, 2001).

2.4 Silná a slabá kultura organizace, subkultury

Silná kultura organizace

Silná kultura organizace má vliv na jednání spolupracovníků a má mimořádnou schopnost ovlivňovat průběh všech důležitých organizačních jevů. Silnou organizační kulturou se rozumí organizace, ve které jsou hodnoty a normy chování sdíleny ve vysoké míře. Obsah a sílu ovlivňuje řada faktorů. Nejčastěji jsou zdůrazňovány vlivy prostředí, vliv zakladatele nebo vlastníka, velikost a délka existence organizace, využívané technologie. Silná organizační kultura není výhodou pouze pro organizaci z hlediska výkonnosti, ale i pro jednotlivce, kterým zprostředkovává normy a vzorce chování, čímž snižuje jejich nejistotu v organizaci a díky sdílení společných hodnot a norem zvyšuje pohodu a spokojenost pracovníků (Bedrnová, Nový, 1998, Lukášová, Nový, 2004).

Silná kultura organizace splňuje následující kritéria:

1. Jasnost, zřetelnost – je zcela jasně pochopitelné, jaké chování je žádoucí a které je nepřijatelné. Opírá se o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které vytvářejí vnitřní, logicky uspořádaný celek. Ten však musí být lehce sdělitelný a srozumitelný všem pracovníkům.
2. Rozšířenost – je nezbytné, aby s jednotlivými prvky kultury byli všichni pracovníci nejen

seznámení, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci.

3. Zakotvenost – silná kultura se musí stát nedílnou součástí každodenního jednání většiny pracovníků (Bedrnová, Nový, 1998).

Silná kultura splňuje podle autorů (Denisona, 1990, 2001, Hesketta, 1992 a další) také kritérium adaptivnosti kultury na změnu prostředí. Je charakterizována schopností organizačního učení, schopností chápat potřeby vnějších a vnitřních zákazníků firmy, reagovat na ně a předvídat jejich potřeby budoucí a schopností změny procesů a chování za účelem přizpůsobení se. Dokáže vnímat signály z vnějšího prostředí, interpretovat je a reagovat na ně transformováním do interních změn a zvyšovat tak šanci na přežití a rozvoj firmy (in Lukášová, Nový, 2004).

Přednosti a nedostatky silné kultury organizace

„Přednosti

- jasný a přehledný pohled na podnik
- přímá jednoznačná komunikace
- rychlé nalezení řešení a rozhodnutí
- rychlá implementace inovací
- málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu
- vysoká jistota a důvěra spolupracovníků
- vysoká motivace
- nízká fluktuace
- značná identifikace s podnikem a loajalita

Nedostatky

- tendence k uzavřenosti podnikového systému
- trvání na tradicích a nedostatek flexibility
- blokace nových strategií
- vynucování konformity za každou cenu
- složitá adaptace nových spolupracovníků“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 476).

Slabá kultura organizace

Slabá kultura organizace se projevuje vnitřní nejednotností názorů, špatnou komunikací. Vznikají konflikty mezi vedením a podřízenými, mezi jednotlivými subkulturami. Je náročnější na důslednější kontrolu a motivaci pracovníků. Lidé v ní ztrácejí zbytečně čas tím, že se pokoušejí zjistit, co a jak má být uděláno (Bush, 1995 in Eger, 2002).

Subkultury

V rámci organizační struktury vznikají v některých oblastech organizace relativně samostatné kultury, tzv. subkultury. Jsou přirozeným jevem, který vytváří vnitřní prostředí organizace. Vznikají obvykle mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie nebo mezi jednotlivými úseky organizace. Jsou důsledkem různých funkcí daných útvarů, zájmů a uvažování lidí. Vyznačují se jinými sociálními normami nebo jinými hodnotovými prioritami z důvodu odlišných zážitků, zkušeností a setkávání se s odlišnými druhy problémů. Vytvořená subkultura je tak zdrojem jejich identity a emocionální pohody (Bedrnová, Nový, 1998, Eger, 2002, Lukášová, Nový, 2004).

Pro vývoj organizace není sama existence subkultur nežádoucí. „Určitá míra konfliktu a „napětí“ mezi jednotlivými funkčními, profesionálními či věkovými subkulturami je dokonce žádoucí, neboť vede ke konfrontaci různých úhlů pohledu, k vyvažování protichůdných tendencí a tím k rovnovážnosti systému“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 64). Je však důležité, aby charakter konfliktů byl věcný, míra konfliktů zdravá a výsledek řešení konfliktů konstruktivní s vědomím a respektováním společných cílů.

Z tohoto důvodu je v silné organizační kultuře důležité, aby rozhodující cíle a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi pracovníky. Management organizace toho dosáhne podporováním setkávání pracovníků, sdílení zážitků a zkušeností a společného řešení problémů, komunikací o vizi, strategii a důslednou demonstrací společných priorit (tamtéž).

2.5 Kultura školy

“Kultura škol je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a užíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Projevuje se ve specifických formách komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování ředitelů škol a jejich zástupců, celkovém sociálním klimatu, a především ve společném přibližně shodném názoru učitelů a dalších zaměstnanců školy na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, i ve vzhledu budov, učeben, šaten, dvorů, hřišť školních

jídelen atd., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy“ (Eger, Jakubíková, 1999, str. 71).

Každá škola má svou vlastní kulturu, která je určována individuálními hodnotami, zkušenostmi a normami, které do ní každý jednatel vnáší. Společně sdílené hodnoty, normy a vzorce chování předurčují způsoby jednání lidí, jejich vzájemnou interakci a „otisky prstů“, které za sebou zanechávají (Světlík, 1996).

3 Model organizační kultury

Model organizační kultury v současnosti nejvíce citovaný a využívaný vytvořil Edgar Schein (1996), který rozlišuje tři roviny manifestací organizační kultury podle jejich míry manifestace navenek a viditelnosti pro vnějšího pozorovatele:

1. **artefakty** – jsou nejvíce na povrchu, jsou pro vnějšího pozorovatele nejvíce viditelné, poměrně snadno ovlivnitelné, ale bez důkladnější znalosti dalších rovin kultury obtížně interpretovatelné
2. **zastávané hodnoty, pravidla a normy chování** – rovina částečně vědomá, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná i částečně ovlivnitelná
3. **základní předpoklady** – nejhlubší rovina, pro vnějšího pozorovatele nevědomá a pro členy organizace příslušníky naprosto samozřejmá (in Lukášová, Nový, 2004)

Artefakty jsou všechny vnější projevy kultury, které člověk vnímá. Tvoří nejvyšší úroveň organizační kultury, která je pochopitelná vnějšímu pozorovateli se znalostí předchozích dvou nižších úrovní. Jsou představovány obvykle symboly materiální povahy například architekturou budov, jejich vybavením, produkty firmy, propagačními materiály apod. a symboly nemateriální povahy, které jsou představovány jazykem, historkami, firemními hrdiny, zvyky, rituály apod.

Hodnoty společně s normami a pravidly mají v organizaci regulující funkci. Jejich úkolem je vytvořit psaná či nepsaná pravidla společenského styku, uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztah k partnerům, zákazníkům. Úkolem prostřední roviny je vytvořit vnitřně bezrozporný a účinný systém organizační kultury, průběžně jej dobudovávat a připravit ho pro jeho vnější zviditelnění. Bývá zpravidla záměrně ovlivňován a formován v souladu s podnikovými cíly.

Základní předpoklady jsou základní rovinou organizační kultury, která spočívá v zažitých a ustálených představách o fungování reality, které se stávají samozřejmými, pravdivými a nezpochybnitelnými. Zdrojem vzniku je opakovaná zkušenost a ověřovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému. Jejich identifikace je obtížná, protože jsou nevědomé, automatické (Lukášová, Nový, 2004, Vágner, 2006, Bedrnová Nový, 1998).

3.1 Prvky kultury

„Na prvky organizační kultury lze nahlížet z více úhlů pohledu:

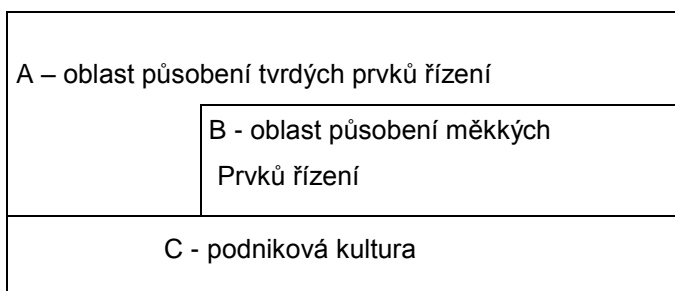
- jako na základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, jejichž prostřednictvím lze popsat a vysvětlit daný jev
- jako na indikátory obsahu organizační kultury, využitelné v pozorování, empirickém výzkumu a diagnostice obsahu organizační kultury
- jako na nástroj předávání a utváření organizační kultury

Všechna tři hlediska se přitom vzájemně doplňují“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 26).

3.1.1 Měkké a tvrdé prvky řízení

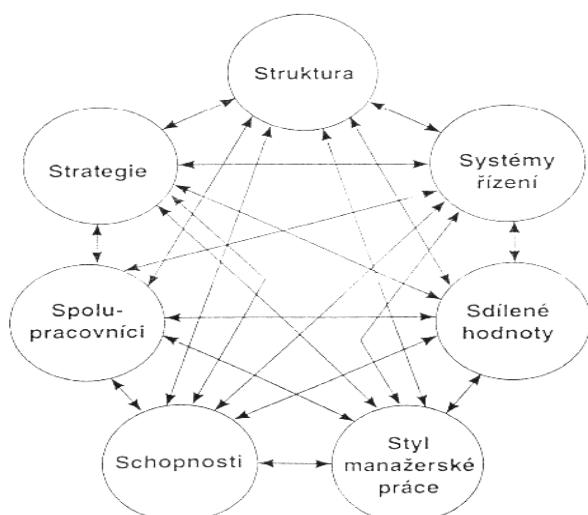
Holý (1996) dělí prvky kultury spíše z manažerského hlediska na tvrdé prvky řízení a měkké prvky řízení.

- tvrdé prvky řízení: systém psaných zásad řízení, formálně stanovené zásady delegování pravomocí a odpovědnosti, psaný kodex chování zaměstnance, organizační schéma apod.
- měkké prvky řízení: převažující styl vedení, systém formální komunikace, neformální delegace pravomocí a odpovědnosti
- pohled z hlediska horizontů: design, ceremoniály, logo, vize, mezilidské vztahy, naladění na společnou vlnu, neformální komunikace



Obr. č. 2 Znázornění vzájemných vztahů prvků kultury (Holý, 1996 in Eger, Jakubíková, 1999, s. 88)

Vodáček, Vodáčková (2009) představují podobné pojetí kultury v modelu kultury McKinseyův model 7 S, který zobrazuje faktory, jejichž vzájemná podmíněnost ovlivňuje chování a výslednou činnost organizace. Strategie, struktura a systémy řízení, které v něm tvoří tzv. hardwarové faktory, bývají označovány také jako tvrdé prvky řízení a zbývajících pět pak softwarové faktory, které bývají označovány jako měkké prvky řízení.



Obr. č. 3 Model „7 S“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 163)

Strategie je chápána jako nástroj organizace vyjadřující strategické cíle organizace, které určují směr a rozsah plánovaných aktivit, způsoby dosažení těchto cílů.

Strukturou chápeme organizační strukturu s vymezením vztahů nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních procesů, informačních systémů.

Systémy řízení zahrnují postupy, metody a techniky řízení managementu organizace.

Spolupracovníci jsou lidé, kteří vytváří vztahovou síť organizace.

Sdílené hodnoty představují soubor základních hodnot, které jsou akceptovány většinou pracovníků, souvisí s kulturou organizace a spoluvytvářejí motivační prostředí.

Styl manažerské práce je typický způsob jednání vedoucího managementu a měl by se měnit v závislosti na situaci, v nichž se organizace octne.

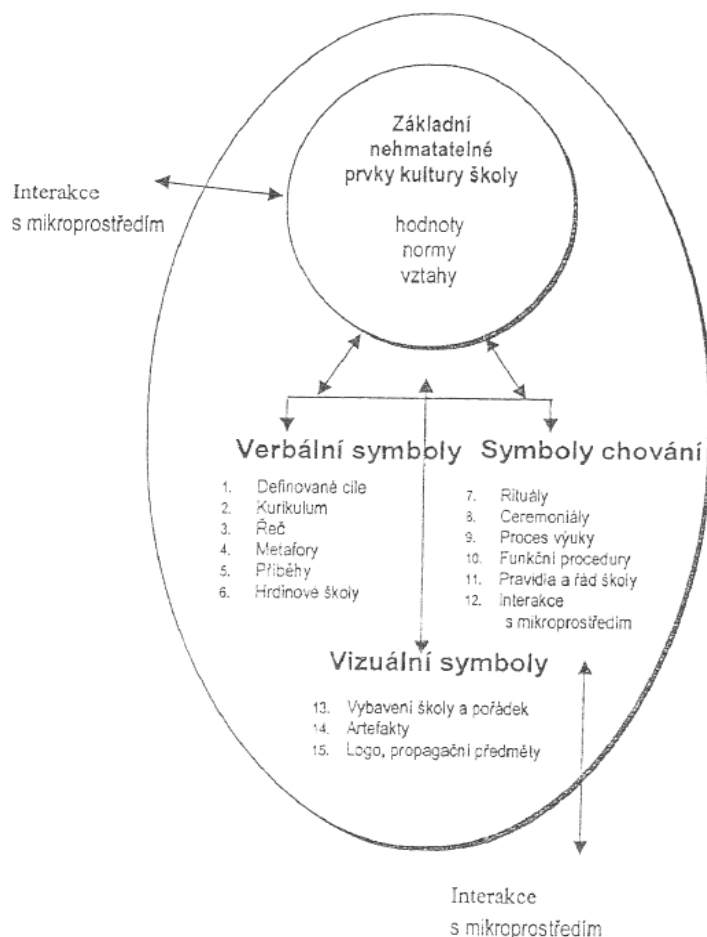
Schopnosti chápeme jako soubor znalostí, schopností, dovedností, návyků, postojů a zkušeností kolektivu pracovníků v organizaci.

Management organizace si musí uvědomovat, že integrujícím prvkem všech 7 faktorů jsou lidé, zejména vrcholoví manažeři. Souladem všech faktorů dosahuje organizace nejen krátkodobý, ale zejména dlouhodobý rozvoj organizace. Využití synergického efektu pak zajistí úspěšnost organizace (Vodáček, Vodáčková, 2009).

3.1.2 Prvky kultury školy

Z předcházející kapitoly vyplývá důležitost a význam organizační kultury pro existenci organizace a její úspěšnost. Cílem managementu každé organizace by mělo být dosáhnout soulad mezi strategií a kulturou organizace. V dnešní době, kdy se školy musí přizpůsobovat měnící se situaci a čelit vzrůstající konkurenci, se i její management musí zabývat kulturou

organizace. Musí ji však nejprve identifikovat. Kultura školy má svá specifika a pro její identifikaci nabízí Světlík (1996) schéma komponent kultury školy. Prvky kultury školy ovlivňují její podstatu a kvalitu.



Obr. 4 Systém kultury školy (Světlík, 1996, s. 117)

Systém kultury školy tvoří dvě základní kategorie znaků. Jsou to nehmateľné, nemateriální stránky kultury, kterými jsou sdílené hodnoty a normy školy a viditelnější symboly kultury školy a to jsou verbální symboly určitého jednání nebo vizuální symboly.

Pozorovateli přicházejícímu z vnějšího prostředí jsou některé symboly nepochopitelné a potřebují vysvětlení (historiky, ceremoniály, metafory). Symboly, které mají spíše materiální povahu a konkrétní obsah, jsou více znatelné a pomáhají odkrýt a pochopit systém kultury školy (vybavení tříd, budova školy, logo, chování žáků). Mezi nehmateľnými a viditelnými znaky kultury nejsou výrazné hranice, jsou v neustálé dynamické interakci (tamtéž).

„U silné a koordinované kultury školy by měla existovat shoda mezi nehmateľnými

komponenty kultury školy a jejími materializovanými symboly, což znamená shoda mezi hodnotami a normami školy a jejich skutečnou manifestací vůči vnějšmu prostředí. Tyto symboly totiž patří mezi základní činitele tvořící prestiž a image školy“ (Světlík, 1996, s.118).

Pokud dokážeme správně identifikovat význam symbolů kultury školy a jejich akceptovatelnost pracovníky kolektivu školy, můžeme je měnit nebo ovlivňovat (tamtéž).

Nehmatatelné prvky

„Hodnoty jsou skutečnosti materiální nebo nemateriální povahy, věci a jiné jevy, jejich vlastnosti a vztahy, které určité společenství nebo jednotlivec považují za důležité a o jejichž dosažení usilují, a to i když je jejich dosažení v silách společenství či jedince, nebo není“ (Nový, Surynek, 2002, s. 55).

„Hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jednatel či skupina přikládá význam, co je pro jednatelce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 23).

Hodnoty jsou cíle vyjadřující záměry školy, jimiž se její management zabývá. Pokud jsou uznávané pracovníky školy a pokud se k nim vyjadřují a diskutují o nich, vypovídá i to o kultuře školy.

Funkční procesy nazýváme způsob komunikace mezi jednotlivými učiteli, mezi učiteli a žáky, učiteli a rodiči, mezi pracovníky a vedením (Světlík, 1996).

Viditelné prvky

Verbální symboly

„Jazyk používaný v organizaci odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. a je důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 24).

Řeč je hlavním z prostředků komunikace, je viditelným vnějším projevem pracovníků školy vyjadřující jejich vnitřní hodnoty a postoje. Jazyk, který používají vyučující ve škole a zejména způsob jakým jej používají, odráží ať už přímo či nepřímo hodnotovou základnu školy. Dalším z prostředků komunikace jsou různá gesta, pohledy, řeč těla (Světlík, 1996).

Kurikulum školy je pojem spojován zejména se školními vzdělávacími plány, ale jeho

význam je širší. Nejde jenom o předměty obsažené v učebním plánu, ale zahrnuje také aktivity mimo vyučování. Patří tam možnosti kulturního a sportovního vyžití, exkurze, výlety, maturitní večírky, školní divadelní představení, apod. Pojem skryté kurikulum zahrnuje klima školy, vztahy mezi učiteli a žáky, vztahy mezi školou a jejími partnery apod. Studenti si tak spojí své vzpomínky se školou se zážitky z fotbalového utkání s učiteli nebo ze školního výletu. Skryté kurikulum má velký význam ve vztahu žáků ke škole a jejich vnímanou hodnotu školy. Takto vnímané kurikulum je jedním ze symbolů, ve kterých se projevuje navenek i vnitřní kultura školy.

Metafory jsou slova v přeneseném významu, které využíváme k lepšímu vykreslení situace, tím že srovnáme jednu věc s jinou. Metafory, které se tak dostanou do slovníku školy, často přeneseně postihují atmosféra a styl školy.

Historiky a příběhy, které se tradují, jsou, aniž si to uvědomujeme, formou propojení minulosti se současností a jsou v nich tak vyjádřeny i současné hodnoty a postoje charakteristické pro existující kulturu školy.

Hrdinové školy jsou osoby kolem, kterých byla vytvořena určitá sága a které jsou personifikací hodnot a norem školy. Jsou to bývalí vyučující, studenti, kteří dosáhli významného postavení, ředitel školy, osoby, které na škole působí či dříve působily (tamtéž).

Symbole chování

„Zvyky, rituály a ceremonie jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům utváření vlastní identity“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 24).

Příkladem zvyků v organizaci jsou zvyky spojené s odchodem do důchodu, vánoční večírky nebo oslavy narozenin.

„Rituály jsou navyklé a přitom běžné způsoby či postupy jednání ve společnosti, které mají navíc symbolickou hodnotu“ (Vágner, 2006, s. 289).

Mnohé aktivity vykonávané ve škole se stávají rituálem, protože jsou formalizovány a symbolizují „nejlepší cestu“, jak se tyto věci mají dělat správně. Na rozdíl od rituálů, které bývají pravidelnou a rutinní záležitostí, ceremonie nemají tak formální podobu a nejsou tak

časté. Jedná se zejména o výročí školy, ples školy aj. (Světlík, 2006).

Proces výuky je hlavním posláním školy. Charakter vyučovacího procesu, který je dán jeho vhodností a důležitostí obsahu vzdělávacího programu, přiměřeností koncepce vyučování, používáním vhodných vyučovacích metod, využívání didaktické techniky, mechanismy kontroly a evaluace vyučovacího procesu, způsob kontaktu s žáky a rodiči, vyjadřuje nejen kulturu školy navenek, ale je také jednou z jejích nejdůležitějších komponent (Světlík, 1996).

Vizuální symboly

Tyto symboly jsou pro každého návštěvníka nejvíce viditelnými a nejsnáze pochopitelnými projevy kultury školy. Při vstupu do školy si vytváří okamžitý a dlouho přetrvávající dojem o budově školy, její architektuře, vybavení učeben a prostředí (Světlík, 1996).

„Artefakty zahrnují podle Sheina všechny vnější projevy kultury, které člověk vnímá (může je tedy vidět, slyšet,...), a to zejména tehdy, když se setká s kulturou pro něj neznámou a nezvyklou. Jsou snadno pozorovatelné a popsitelné, ovšem jejich význam není jednoznačný a bez znalosti obsahu dalších rovin kultury je obtížně dešifrovatelný a interpretovatelný“ (in Lukášová, Nový, 2004, s. 26).

Školy v současné době používají školní znak či logo, označují jimi dokumenty, dopisní papíry, webové stránky školy. Logo vycházející z tradice chce upoutat svou trvalou kvalitou, nové logo chce upozornit na modernizaci a dynamičnost školy (Světlík, 1996).

4 Změna kultury organizace

Organizace se musí v průběhu své existence přizpůsobovat požadavkům prostředí. Je proto nutné, aby její kultura byla v souladu s její strategií. Dostává-li se kultura svým obsahem do rozporu se zájmy organizace, stává se překážkou její výkonnosti a může ohrozit i existenci samotné firmy. V takové situaci jsou možné čtyři základní varianty řešení (Schwarz, Davis, 1981, Scholz, 1987, Brown, 1995 in Lukášová, Nový, 2004):

- ignorovat kulturu - velmi riskantní řešení
- „obejít“ kulturu - musí zvolit prostředky, které nebudou v rozporu s kulturou, ale vedou k žádoucímu cíli
- změnit strategii tak, aby odpovídala kultuře – není vždy v zájmu zachování existence firmy možné
- změnit kulturu tak, aby odpovídala strategii - změna kultury je nejnáročnější varianta

Pokud má být změna kultury organizace úspěšná musí být promyšlená, systematická, koordinovaná, cíleně a důsledně řízená, s vysokou angažovaností a vytrvalostí managementu. Podmínkou je koordinace změny obsahu kultury s dalšími změnami v organizační struktuře, systémech a procesech a za pomoci takových metod, které pomohou prosazování strategických záměrů a strategicky vhodných vzorců a norem. Nelze však změnit pouze systém řízení, ale musí se dosáhnout i změny hodnot, postojů a norem chování (tamtéž).

„Pokud totiž změna nedospěje až do tohoto stupně, mají organizace tendenci vracet se po čase k původnímu stavu – techniky byly implementovány, ale myšlení zůstalo stejné“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 56).

4.1 Postup utváření změn

Podstatou změny je dostat se od výchozího stavu k cílovému. Výchozím stavem jsou v tomto případě představy, hodnoty a přístupy, které zaměstnanci sdílejí a rozvíjejí, ale ty nejsou v souladu s představami, hodnotami a přístupy, o které usiluje vedení v souvislosti s budoucí prosperitou firmy. Cílovým stavem je situace, kdy zaměstnanci doposud sdílené představy a hodnoty sjednotí s představami a hodnotami důležitými pro budoucí prosperitu firmy.

Dosažení cílového stavu není definitivním cílem, jedná se o startovní pozici, po které následuje nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn (Pfeifer, Umlaufová, 1993 in Eger, Jakubíková, 2001).

Před zahájením změn je nejdůležitější nejprve formulovat strategicky potřebnou kulturu, konfrontovat stávající (vžitou) kulturu se strategicky potřebnou kulturou a určit podstatu žádoucího posunu (Eger, Jakubíková 1999).

Samotná změna kultury je pak rozdělena do pěti etap:

1. rozmrazování vžité kultury
2. tříbení zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, vazeb, šancí, nebezpečí, sil, které se staví na stranu změny a které proti ní
3. ovlivňování
4. sladování
5. rozvíjení žádoucího stavu (Eger, Jakubíková, 2001)

Strategie překonání odporu ke změně

Podle Kotlera a Shlesingera (1979) lze zvolit techniky překonávání odporu:

Osvěta a komunikace – technika vysvětlení potřeby a logiky změny. Lidé pokud nemají dostatek informací, aby lépe pochopili důležitost změny, mají z jejího dopadu obavy.

Participace a zapojení – manažeři zapojí pracovníky do příprav a realizace změny a tím odstraní nejistotu.

Usnadnění a podpora – zapojení do změny za pomoci výcvikových programů, popř. volna v období největších změn.

Vyjednávání a dohoda – vyjednávání se silnými individualitami kolektivu, protože se obávají oslabení svého vlivu.

Manipulace a kooptace – použití strategie skryté manipulace s jednotlivci či skupinami. V případě potřeby lze největší odpůrce dosadit na významná místa v procesu změny.

Explicitní a implicitní donucení – tato technika je využívána v případě potřeby rychlé změny, podpora ke změně je vyžadována pomocí pohrůžek z pozice moci (in Bělohlávek, Košťan, 2001).

4.2 Důvod změny v kultuře školy

Podle Světlíka je potřebné změnit kulturu školy, zejména pokud probíhají velké ekonomické a společenské události a škola na ně musí reagovat, stanoví si nové strategické cíle a tím vznikne rozpor mezi vžitou a potřebnou kulturou, jestliže se škola transformuje na vyšší úroveň vzdělání, dochází-li ke generační výměně nebo při spojování škol (1996).

Eger a Jakubíková uvádí, že škola ke změně kultury musí v současné době přistupovat zejména v případech, kdy se snižuje počet žáků, škola má nízkou image, je nutné provedení změny strategie ve vzrůstajícím konkurenčním prostředí, dochází k vážným problémům uvnitř školy, mění se vedení školy apod. (1999).

„Kulturu školy je nutné nejdříve pochopit, než se ji pokusíme změnit“ (Lewin 1951, 1974 in Eger, Jakubíková, 2001, s. 13).

Základní směr kultury školy určují ředitel a vedoucí pracovníci a proto změnu kultury školy, vedení školy svým jednáním nejvíce ovlivňuje. Je důležité, aby vedoucí pracovníci školy nejprve změnili své chování a seznámili s budoucími změnami zejména své podřízené. Změny se týkají změny řízení, metod řízení, informačních systémů, systémů odměňování, způsobů vedení lidí (Eger, Jakubíková, 1999, 2001).

4.3 Diagnostika kultury organizace

Aby mohla být změna kultury organizace úspěšně provedena, potřebují manažeři nejprve diagnostikovat její současný stav. Organizační kultura je složitý jev, který je nutné zkoumat na více úrovních, aby byla zvýšena spolehlivost zkoumaných jevů. Využívají se k tomu metody kvalitativní i kvantitativní.

Kvalitativní výzkum získává informace o zkoumaném jevu z pohledu příslušníků kultury, odkrývá jejich význam a snaží se jim na základě významů porozumět. Výzkum se provádí tak, že se data zaznamenávají a následně analyzují, hledá se jejich pravidelnost a význam. Takto získané informace bývají obsažné a lidem zvenčí umožňují vhled do kultury organizace. Nevýhodou je náročnost sběru informací, jejich zpracování a interpretace. Neumožňují porovnání s jinou organizací.

Základními metodami kvalitativní metody diagnostiky jsou pozorování, rozhovor a analýza dokumentů, projektivní metody. Metody jsou nestandardizované, tzn. že ten, kdo provádí výzkum má připravené pouze tematické okruhy, v rámci nichž vede pozorování popř. klade dotazy.

Kvantitativní výzkum je založen na zmapování výskytu určitých znaků pohledem zvenjšku. Je třeba vybrat omezený počet proměnných a rozhodnout, které proměnné nejlépe vypovídají o obsahu organizační kultury. U diagnózy založené na tomto výzkumu respondent nepopisuje svůj pohled na zkoumané jevy, ale je odkázán na nabídnuté otázky a varianty odpovědí. Což je nevýhodou nalezení spolehlivých ukazatelů. Výhodou je naopak snazší sběr a možnost srovnání mezi organizacemi, odděleními atd.

Základními metodami jsou pozorování a dotazování buď ústní, nebo prováděné dotazníkovým šetřením. Na rozdíl od kvalitativního výzkumu jsou užívané metody standardizované, což znamená, že otázky jsou jednotné a odpovědi vymezené připravenou kategorií odpovědí. Diagnostika organizační kultury je metodologicky i prakticky velmi náročná, proto ji většina firem svěřuje specialistům. Je však nutné seznámit se s problémem, který má být řešen a

specifikovat co má diagnostika kultury organizace pro firmu přinést, aby mohli být vybrány relevantní metody a zvolit výzkumný vzorek (Lukášová, Nový, 2004).

PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem mé práce je analyzovat kulturu konkrétní školy, zjistit její silné a slabé stránky a na základě provedeného šetření navrhnout opatření.

5 Analýza kultury školy

Pokusím se určit, o jaký typ kultury jde dle Handyho. Při určování typu kultury jsem použila metodu analýzy dostupné dokumentace školy, zúčastněné pozorování a nestrukturované rozhovory se zaměstnanci a dotazníkové šetření. Metoda pozorování byla realizovaná v rámci průzkumu jako cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu (pozorovací arch příloha č. 2). Prováděla jsem pozorování zúčastněné zjevné, kdy jsem byla součástí každodenního života lidí v rámci organizace. Se zaměstnanci probíhali v průběhu šetření nestrukturované rozhovory za účelem objasnění některých projevů kultury.

Každá organizace je jedinečná, má svou vlastní kulturu, žije svůj vlastní život. Ten je ovlivňován zejména prostředím, ve kterém působí a lidmi, kteří ji tvoří. Deal a Kennedy (1982) vytvořili typologii organizačních kultur (viz. kapitola 2.3) podle ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby o výsledcích činnosti. Škola působila doposud ve stabilním a málo konkurenčním prostředí a nezabývala se tolik výsledky své výkonnosti. Výsledkem činnosti školy je žák, který umí nabyté vědomosti uplatnit v praxi a který si osvojí celoživotní učení. Jak to ovšem po ukončení studia změřit a zjistit? Bylo by sice možné zjistit úspěšnost přijetí na další stupeň vzdělávání nebo počet žáků, kterým se po ukončení studia podaří získat zaměstnání v oboru, ale bylo by to velmi složité a nákladné.

Vybrala jsem si proto, dle mého názoru pro školu vhodnější typologii kultury organizace podle Charlese Handyho (1985), který charakterizoval čtyři typy organizačních kultur ve spojení na organizační struktury:

- kultura moci: „pavučina“
- kultura rolí: klasická hierarchická struktura
- kultura úkolů: decentralizovaná maticová struktura
- kultura podpory: podnikatelská sdružení

5.1 Charakteristika školy

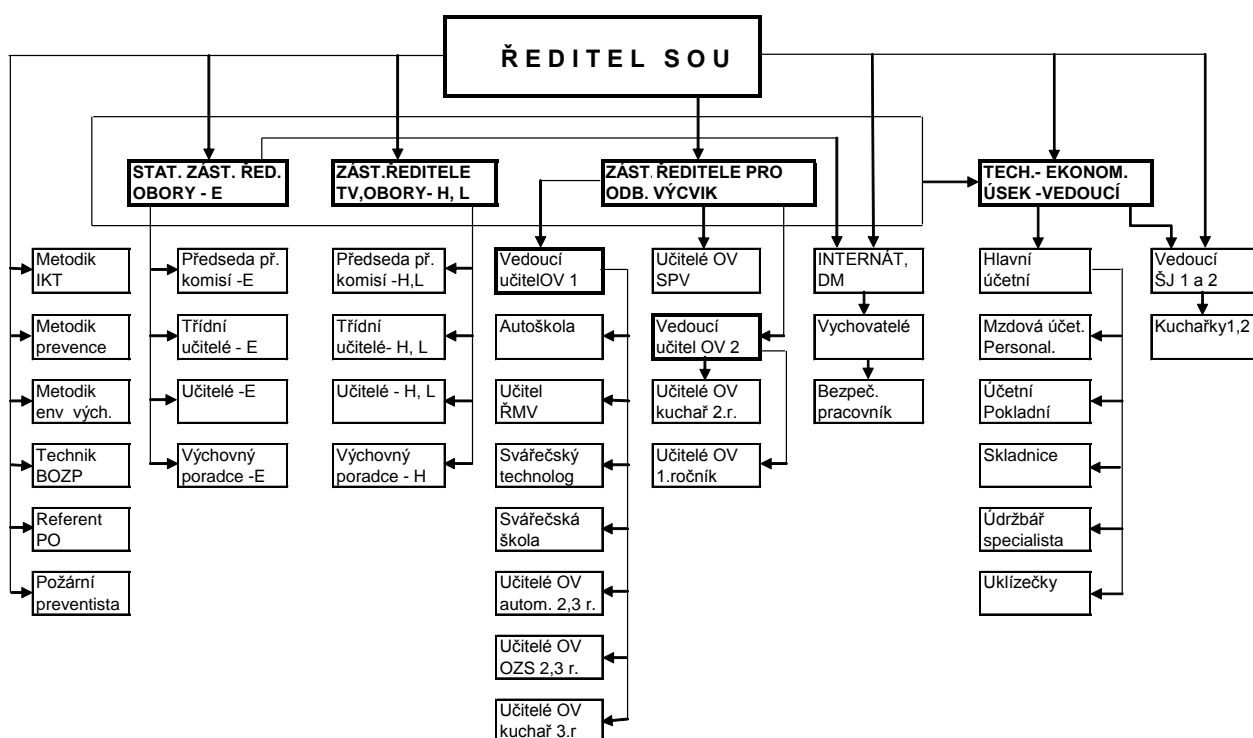
Střední odborné učiliště (SOU) leží v srdci jižního Valašska, v krásném prostředí Bílých Karpat. Má více než osmdesátiletou tradici odborného vzdělávání. Původně se škola nazývala "Zemská zimní hospodářská škola" a byla zaměřená na získávání teoreticko-praktických poznatků v oblasti zemědělství. Prvním ředitelem byl diplomovaný agronom Josef Sklenář a jeho spolupracovníky byli učitelé humanitních a odborných předmětů, dále zvěrolékaři, notář, obvodní lékař, farář a zahradník. Výuka probíhala zejména v zimních měsících, kdy zemědělci neměli tolik práce. V současnosti se škola stala střediskem vzdělanosti pro mládež i dospělé širokého regionu. V roce 2006 došlo v rámci optimalizace škol ke sloučení s Odborným učilištěm (www.souvk.cz).

5.2 Organizační struktura

Jedním ze subsystémů organizační kultury je podle Holého (1996) organizační struktura, kterou označuje jako jeden z tvrdých prvků řízení (viz kapitola 3.1.1).

Střední odborné učiliště je škola komplexního typu, která zajišťuje všechny složky výuky – teoretickou výuku, odborný výcvik, celodenní stravování a ubytování. Učiliště má vlastní autoumývárnu, svářečskou školu a stanici technické kontroly (STK) pro nákladní motorová vozidla a přívěsy.

Obr. č. 5 - Organizační struktura SOU je vyjádřena organizačním schématem



Z uvedeného je patrné, že management školy je tvořen ředitelem a vedoucími úseků. Škola je rozdělena na 6 specializovaných provozů - teoretickou výuku v E oborech pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami se 6 pedagogy, teoretickou výuku pro H a L obory s 12 pedagogy, odborný výcvik pro H obory se 7 pedagogy, odborný výcvik pro E obory s 9 pedagogy, domov mládeže a internát s 2 vychovatelkami a ekonomický úsek s počtem 15 pracovníků, který zahrnuje také školní kuchyň, uklízečky a údržbáře. Součástí SOU je také stanice technické kontroly, která na organizačním schématu není uvedena z důvodu jiného principu financování. Řídí ji také ředitel školy, má však svého odborného vedoucího a na kulturu školy nemá téměř žádný vliv.

Výše uvedené úseky plní v organizaci svou konkrétní funkci založenou na své specializaci, která je dána odborností jednotlivých pracovníků. V rámci jednotlivých úseků jsou pracovníci v případě nemoci snáze nahraditelní. Počet zaměstnanců SOU je poměrně stabilní a pohybuje se okolo 55. Fluktuace není velká, v roce 2009 ukončili pracovní poměr 2 zaměstnanci a z důvodu otvírání dvou tříd nástavbového studia v tomto roce byli 3 noví zaměstnanci na dobu určitou přijati a v minulém roce ukončil pracovní poměr 1 zaměstnanec, který odešel dohodou. Aprobovanost výuky je zajišťována pedagogy s vysokoškolským vzděláním.

Pracovníci jsou do organizace přijímáni na základě požadavků na konkrétní roli, kterou budou v organizaci plnit. Tato role je specifikována náplní práce, která obsahuje zařazení každého pracovníka na základě nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, který se týká zaměstnanců, jimž je za práci poskytován plat, a stanoví zařazení prací do platových tříd podle jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. V náplni práce každého pracovního místa je uvedena většina činností požadovaných po zaměstnanci podle druhu práce, kterou v organizaci vykonává, je zde také uvedeno, který přímý vedoucí mu přiděluje práci a kontroluje její plnění. Popis pracovní činnosti každého pracovního místa je poměrně detailní a jen malé procento činností není blíže specifikováno a je uvedeno jako práce, které v případě potřeby přiděluje vedoucí úseku.

5.3 Základní hodnoty organizace

Škola jako organizace má svá specifika, nelze pro ni tedy využít vždy zásady obecného managementu, pro identifikaci komponent kultury školy jsem proto využila Světlíkovo schéma (viz kapitola 3.1.2).

Cíle

Cílem středního vzdělávání na škole je rozvoj vědomostí, dovedností, schopností, postojů a

hodnot získaných v základním vzdělání a důležitých pro osobní rozvoj jedince. Poskytuje žákům všeobecné a odborné vzdělání, upevňuje hodnotovou orientaci a vytváří předpoklady pro plnoprávný osobní a občanský život, samostatné získávání informací a celoživotní učení, pokračování v navazujícím vzdělávání a přípravě pro výkon povolání nebo pracovní činnosti. Hlavním cílem managementu školy je optimalizace počtu žáků ve třídách, co nejúspěšnější nábor do nových preferovaných oborů. Vzhledem k rostoucí konkurenci a nižšímu počtu vycházejících žáků je snaha o zlepšení image školy. Jedním z prioritních cílů je i nadále získávání financí z EU pro zlepšení vybavenosti školy.

Vedení školy provádí průzkum o možnostech zapojení se do rekvalifikačních kurzů ve spolupráci s úřadem práce.

Oborová nabídka

Nově vzniklá škola nabízí středoškolské vzdělání vycházejícím žákům praktických základních škol a žákům se specifickými poruchami v E-oborech, žákům základních 8. až 9. tříd v H-oborech a úspěšným absolventům učebních oborů umožňuje pokračovat dále v nástavbovém studiu zakončeném maturitní zkouškou. Velkou výhodou takto rozmanité nabídky učebních oborů je jejich vzájemná prostupnost. Nabídku E – oborů tvoří Kuchařské práce, Malířské a lakýrnické práce, Pečovatelské služby, Zámečnické práce ve stavebnictví a Zednické práce, nabídku H – oborů tvoří Kuchař-číšník, Mechanik opravář silničních motorových vozidel a Opravář zemědělských strojů. Nově teď nabízíme v rámci programu „Podpora řemesel v odborném školství“ vyhlášeného Zlínským krajem H obory Zedník a Malíř a lakýrník, který motivuje žáky a jejich rodiče možností získání stipendia. Na rozšíření kvalifikace zajišťujeme pro naše žáky barmanské kurzy, kurzy studené kuchyně, someliérské kurzy, atd. Škola má v současnosti 302 žáků denního studia a 83 žáků nástavbového studia.

5.4 Subkultury ve škole

Komplexnost školy a její členění na jednotlivé úseky, které se liší svými pracovními úkoly, podporuje vytváření subkultur. Subkultury vznikající v SOU se tvoří zejména na úrovni pracovníků pedagogických, provozních a managementu. I když se cesty těchto skupin k cíli poněkud liší, vždy jim jde v první řadě o spokojeného zákazníka, jímž je zde žák, jeho rodiče, zřizovatel, veřejnost aj. Zatímco pedagogičtí pracovníci řeší problémy přímo se žáky, nepedagogičtí musí zajistit administrativu, která v souvislosti s tímto vzniká. Pro hladký chod školy je důležitá spolupráce, dobré vztahy na pracovišti a koordinace mezi jednotlivými úseky. Příkladem takového propojení jednotlivých úseků je situace, kdy žák požádá o

ukončení studia. Na studijním oddělení obdrží tiskopis potvrzující, že nemá vůči škole nějaké dluhy. Nejprve musí jít za svým třídním učitelem (pedagog), dále za svým učitelem odborného výcviku (pedagog), vychovatelkou domova mládeže (pedagog) v případě, že byl na domově mládeže ubytovaný, a vedoucí školní jídelny (nepedagog), která mu potvrdí vyrovnanou úhradu obědů. Všichni tito pracovníci musí svým podpisem stvrdit, že žák nedluží žádné knihy, nářadí nebo peníze. S tímto dokladem o vyrovnání závazků s SOU se pak žák vrací na studijní oddělení, kde mu administrativní pracovnice (nepedagog) předá rozhodnutí o ukončení studia s podpisem ředitele (management). Z uvedeného příkladu je vidět jak jsou činnosti jednotlivých úseků školy provázány. Ukončování studia má vždy stejný postup a lze ho považovat za jakýsi rituál.

Management si je vědom důležitosti podpory dobrých vztahů mezi jednotlivými subkulturami hlavně na mimoškolní půdě, což dokládají níže uvedené společné akce.

5.5 Normy

Nejčastěji se ve školním prostředí setkáváme s psanými normami, kterými se řídí většina zde probíhajících činností. K nejvýznamnějším patří školní vzdělávací plán, který se velkou měrou podílí také na tvorbě image školy.

Kurikulum školy

Pro všechny obory vyučované na SOU jsou již vytvořeny nové školní vzdělávací programy (ŠVP), podle kterých získávají žáci všeobecné i odborné vědomosti, manuální i intelektové dovednosti. Cílem vzdělávacích programů je připravit odborníky, kteří se dobře umístí na trhu práce, popřípadě budou schopni reagovat na jeho měnící se podmínky. Součástí kurikula je také neformální kurikulum, které je zaměřeno na odborné exkurze, besedy a sportovně výchovné kurzy. Pro získání speciálních odborností je zde zahrnut barmanský kurz a kurz studené kuchyně pro žáky 3. ročníků s možností získání certifikátu. Nedílnou součástí ŠVP je výuka odborného výcviku, která probíhá ve spolupráci s okolními firmami a institucemi regionu, tyto instituce mohou provádět připomínky a návrhy k odbornému profilu absolventa a k inovaci obsahu učiva jednotlivých odborných předmětů s cílem zabezpečit komplexní provázanost výuky a odborné přípravy žáků.

Školní řád

Je zpracován ve smyslu školského zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání a ve znění souvisejících zákonů, vyhlášek,

nařízení vlády a metodických pokynů MŠMT. Školní řád je základní vnitřní normou. Stanovuje závazná pravidla pro žáky a rodiče ve vztahu k SOU, obsahuje práva a povinnosti žáků a jejich zákonných zástupců, stanoví pravidla chování žáků ve škole, zákaz kouření, požívání alkoholu, omamných látek. Upozorňuje žáky, rodiče i samotné učitele, jak se zachovat v situaci, pokud dojde ke krádeži nebo vzniku jiné škody. Ve školním řádu jsou rodiče informováni o způsobu omlouvání nepřítomnosti a postizích při řešení neomluvené nepřítomnosti, výchovná opatření, dále jsou zde uvedeny způsoby hodnocení. Školní řád obsahuje informace pro rodiče, jak mají postupovat v případě, že dítě utrpí ve škole nějaký úraz. S platným školním řádem jsou rodiče a žáci vždy v prvním ročníku seznamováni a podpisem v učňovské knížce ztvrdí, že s ním souhlasí a budou se jím řídit.

Organizační řád ke konání výletů a exkurzí

Je součástí školního řádu. Tato směrnice obsahuje obecné informace a povinnosti týkající se organizace školních výletů a akcí mimo školu v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví žáků. Součástí tohoto předpisu jsou přílohy, které stanovují organizování konkrétních zvláštních činností, které nebývají běžnou náplní aktivit kolektivů žáků. Mezi tyto zvláštní činnosti patří sportovní akce např. plavání, horská turistika, lyžování. Je zde zdůrazněna důležitost poučení žáků o bezpečnosti před exkurzí či výletem a upozornění „Co dělat, když se ztratím“. Organizační řád je zpracován na základě metodického pokynu k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí a studentů ve školách a školských zařízeních zřizovaných MŠMT č.j.: 37 014/2005-25 a navazujících předpisů.

Plán práce

Důležitou normou pro chod školy je mimo školního řádu plán práce, který je každoročně aktuálně vyhotovován. Tento plán obsahuje údaje o organizaci školního roku od jeho zahájení až po předávání vysvědčení v červnu. Aktuálně jsou zde uvedeny všechny třídy, které se v daném školním roce otvírají s jejich třídními učiteli, učební plány jednotlivých oborů, organizace odborného výcviku, rozvrhy zvonění, organizace průběhu maturit a závěrečných zkoušek až po předávání výučních listů vše doplněno konkrétními daty a termíny. Součástí je vypracovaný minimální preventivní program a plán profesního rozvoje pedagogických pracovníků.

Kolektivní smlouva

Jednou z významných norem zajišťující práva zaměstnanců je kolektivní smlouva. Tato

smlouva upravuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci týkající se pracovně právních, platových a sociálních otázek, které je třeba řešit v zájmu práv a sociálních jistot zaměstnanců. Je rozdělena do několika oddílů. Jsou zde informace o způsobu spolupráce a poskytování informací mezi zaměstnavatelem a odbory. Obsahuje dohodnuté termíny výplaty, odměny při životních a pracovních výročích, metodiku přiznávání osobních příplatků a odměn, systém školení a vzdělávání zaměstnanců. Zásady pro použití fondu kulturních a sociálních potřeb, ve kterých je uvedeno, na co všechno lze fond využít. Důležitou částí kolektivní smlouvy je platový předpis, ve kterém si zaměstnanec může přečíst, jak se provádí zařazení do platových tříd a způsob jakým se stanovují jednotlivé složky platu s odkazy na příslušný paragraf v zákoníku práce a organizační schéma. Smlouva je uzavřena na dobu neurčitou a její aktuálnost je udržována podle potřeby dodatky např. rozpočet FKSP, zásady čerpání, příspěvek na stravné. Součástí je také směrnice o cestovních náhradách.

Průběh ekonomických činností je zajišťován ještě mnoha dalšími směrnicemi např. směrnice o účetnictví, o oběhu dokladů, o pokladních činnostech, o poskytování ochranných prostředků, o produktivní práci žáků, příkaz o inventurách atd.

Většina těchto směrnic je zaměstnancům k dispozici u vedoucích jednotlivých úseků a všechny směrnice a řády jsou uloženy u vedoucí technickoekonomického úseku.

Lze tedy říci, že velká většina činností probíhajících v organizaci je ošetřena přesně danými pokyny a pravidly.

5.6 Vizuální symboly

Vizuální symboly jsou pro zákazníky školy nejvíce viditelné a vnímatelné. Upozorňují nejen na to, že škola aktivně žije a tím dává svým absolventům větší rozhled a možnosti uplatnění, ale pomáhají zejména vytvářet její kladnou image u veřejnosti.

Školy jsou si toho plně vědomy a snaží se u každého návštěvníka zanechat co nejlepší dojem upraveným okolím a pořádkem, pěknou fasádou, vybavením tříd a dílen.

Artefakty

SOU se nachází v klidném prostředí na okraji města. Budova v uplynulých měsících prošla rozsáhlou rekonstrukcí v rámci programu „Realizace opatření úspor energie“, proběhla výměna všech oken a dveří, byla kompletně zateplena a získala úplně novou fasádu s živějšími barvami. Mimo zateplování školy letos probíhala rozsáhlá rekonstrukce sociálních zařízení domova mládeže a internátu. Stávající prostory byly již nevyhovující z důvodu

dlouhodobého užívání a neodpovídali hygienickým požadavkům současné vyhlášky.

Vybavení školy

Škola má tři moderně vybavené počítačové učebny a 11 odborných učeben, z nichž každá je vybavena videem nebo DVD přehrávačem a televizorem. Při výuce je využívána 1 interaktivní tabule, ve třídách jsou umístěny modely motorů a plakáty sloužící k názornějšímu výkladu učiva. Škola je řešena bezbariérově. V rámci projektu z EU se nám podařilo zajistit schodolez a nájezdovou plošinu, takže je umožněno vzdělávání také žákům se sníženou pohyblivostí. Chodby a třídy jsou doplněny informačními panely a nástěnkami s informacemi pro žáky, rodiče i veřejnost. Zarámované fotografie bývalých absolventů maturitního studia vystavené všude v prostorách školy i diplomy a poháry ve vitrínách, které se žákům podařilo získat na různých soutěžích, fotografie žáků a jejich pedagogů z fotbalového turnaje, stolního tenisu, sportovního dne nebo výletu nám podávají svědectví o úspěšných akcích pořádaných školou.

Pro výuku odborného výcviku jsou určeny 2 dílny na provádění oprav aut, 2 diagnostické dílny, 2 svařovny, 1 kovárna, 3 zámečnické dílny a 1 odborná učebna vybavená dataprojektorem, DVD a modely motorů a podvozků vozidel. Opravárenské dílny jsou vybaveny počítačem určeným ke komunikaci s moderními palubními systémy aut a zařízením pro laserovou geometrii kol a podvozků. Stanice technické kontroly a stanice měření emisí, které provozuje SOU v rámci hospodářské činnosti, je využívána při výuce jako diagnostická dílna, s názornou ukázkou válcové zkušebny brzd ROBOTERM, kouřoměrem MAHA a diagnostikou BOSCH. Tato moderní technika umožňuje kvalitní výuku žáků.

Žáci mají možnost ubytování na domově mládeže a internátu s kapacitou 60 lůžek, který se nachází v areálu SOU. V současné době je obsazenost 50%. Žáci jsou ubytováni v třílůžkových pokojích. Na každém ze dvou pater je společenská místnost s televizí, satelitem, DVD přehrávačem a počítač s internetovým připojením. Na třetím patře je možnost využít malou kuchyňku na přípravu čaje nebo svačiny. Domov mládeže je vybaven posilovnou s ortopedy na aktivní využití volného času žáků. Po celé odpoledne je žákům umožněn přístup do tělocvičny školy, ve které si mohou zahrát volejbal, fotbal nebo stolní tenis. Na chodbách domova mládeže jsou na nástěnce vyvěšeny informace týkající se akcí následujícího týdne, na zdech jsou zarámovány společné fotografie žáků a vychovatelů z akcí pořádaných v mimoškolní činnosti, například ze soutěže o nejlepší adventní věnec, slavnostní předvánoční večere s vánočním stromečkem, vánočního turnaje ve stolním tenise, z návštěvy místního muzea nebo výletu na nedalekou rozhlednu apod. Na pokojích si žáci udržují

pořádek sami, společné prostory domova mládeže a internátu jsou udržovány a čistě uklizeny. Žáci ubytovaní na domově mládeže a internátě se celodenně stravují (snídaně, přesnídávka, oběd, svačina, večeře) ve školní jídelně, která je součástí školy. Ve všech objektech školy i v jejím okolí je udržována čistota a pořádek.

Logo

Společně se změnami vzhledu budov bylo vytvořeno nové modernější logo. Toto logo bude viset na čelní straně SOU a vystřídá původní logo, které se zdálo již zastaralé a nemoderní. Nové logo bude používáno, stejně jako původní, na dopisech, zprávách a veškeré dokumentaci, kterou pracovníci školy vyhotovují i kterou se prezentují.

Propagační materiály

Propagační materiály označené rovněž logem jsou používány jako suvenýry pro absolventy při předávání výučních listů a maturitních vysvědčení, poděkování sponzorům plesu a oslav výročí školy, účastníkům na SOU pořádaných soutěžích. Škola se snaží co nejvíce vstoupit ve známost širokého okolí. Management školy chce nového loga využít k upozornění na změny probíhající ve škole.

Obr. č. 6 – Staré a nové logo



Symboly chování

Mezi symboly chování patří zvyky, rituály, ceremoniály. Pro školní prostředí je jedním z nejtypičtějších rituálů průběh vyučovací hodiny. Příchozího pedagoga žáci povstáním pozdraví, ten potom zapíše hodinu do třídní knihy, probíhá zkoušení, výklad učiva. V hodině tělocviku pak zahájení a ukončení hodiny nástupem, na domově mládeže pravidelné „úklidové středy“, studijní doba, nástupy před večerkou apod. V odborném výcviku je to společné zahájení výuky, sdělení cíle hodiny, probrání pracovního postupu, připomenutí pravidel bezpečnosti práce, společné přestávky, atd.

Mezi jeden z významných rituálů patří také předávání maturitních vysvědčení a výučních listů absolventům SOU ve slavnostním prostředí zasedací síně místního městského úřadu. Asi třikrát do roka jsou pro budoucí žáky, jejich rodiče a širokou veřejnost organizovány dny

otevřených dveří s ukázkami toho, co se žáci doposud naučili. Flambují při nich palačinky, předvádí umění studené kuchyně, míchají nealkoholické nápoje, tato akce se vždy setkává s velkým ohlasem.

Mezi zaměstnanci je příjemným zvykem každoroční setkávání mimo prostory školy formou uspořádání tzv. malého fotbálku, kde muži hrají fotbal a ženy mezitím hrají kuželky. Je připraven guláš a občerstvení, akce má každoročně u zaměstnanců velký ohlas. Na den učitelů si organizujeme výlet do muzea nebo exkurzi spojenou s obědem a společným posezením. Při odchodu spolupracovníka do důchodu se uskuteční oslava, při které je oslavenci předán ředitelem školy děkovný dopis za dosavadní práci a dar od spolupracovníků na rozloučenou. Dříve se ještě při oslavě 50. let spolupracovníka provádělo, tzv. pasování padesátníků, kdy nejstarší člen kolektivu povolal dotyčného do jejich řad. Tento zvyk se již neprovádí z důvodu omlazení kolektivu, ale při různých neformálních posezeních se na tyto akce často vzpomíná. Každý nově přijatý zaměstnanec je při svém nástupu seznámen s psanými i nepsanými normami v organizaci. Nový pedagog nebo provozní pracovník dostane svého patrona, který ho zasvětil do chodu školy, do stylu kontroly na daném úseku, odměňování, způsobu komunikace.

Ceremoniály

Mezi významné kulturní události školy patří každoročně uskutečňovaný učňovský ples, letos bude pořádán již jeho 12. ročník. Zúčastňují se ho významné osobnosti města, představitelé firem, které s SOU spolupracují, bývalí pedagogové, absolventi a široká veřejnost. Jeho zahájení je tradičně spojeno s polonézou v podání žáků školy.

Vítanou příležitostí k upozornění na vývoj školy od jejího založení až po současnost jsou oslavy výročí školy, kdy SOU pořádá prohlídku učiliště pro širokou veřejnost s ukázkami umění svých učňů. Ceremoniál je možností k setkávání bývalých kolegů, absolventů, zřizovatele, současných i budoucích partnerů a veřejnosti.

Komunikace

Komunikace mezi ředitelem a vedením jednotlivých úseků probíhá prostřednictvím týdenních porad. Jednotliví vedoucí pak následně potřebné informace sdělí svým podřízeným na úsekových poradách. Každé čtvrtletí probíhají pedagogické porady, na kterých se řeší pedagogické záležitosti. Jednou do roka, vždy před zahájením nového školního roku se koná porada za účasti všech zaměstnanců. K usnadnění řešení různých problémů slouží vnitřní telefon a hojně je využívána intranetová síť. Jedná se o vnitřní komunikaci neveřejnou.

Komunikace s rodiči probíhá formou rodičovských schůzek o prospěchu jejich dětí organizovaných dvakrát ve školním roce. Výchovný poradce, působící ve škole, je pro žáky i rodiče přítomen každou středu od 13,00-14,30 hodin anebo po telefonické domluvě kdykoli.

K získání veřejných informací o životě SOU jsou určeny internetové stránky, kde se rodiče a široká veřejnost mohou informovat nejen co nového se děje, jaké nové akce a programy se pro žáky připravují, ale najdou zde v případě potřeby i kontakty na vedení školy, na jednotlivé pedagogy, ekonomický úsek či školní jídelnu. Ke komunikaci s veřejností slouží regionální tisk.

Komunikace probíhá mezi zaměstnanci také neformální cestou například při svačině, kávě, obědu, při příležitosti svátku nebo narozenin kolegy. V uvolněnější atmosféře se probírají různá témata z oblasti politické, ekonomické, rodinné a někdy i pracovní.

5.7 Dotazníkové šetření

Pro hodnocení kultury školy jsem zvolila dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery. Dotazník je zaměřený zejména na zjištění, jak kulturu organizace vnímají zaměstnanci uvnitř školy. Posuzují, jak vidí nejenom funkčnost organizace, ale i to co považují důležité při jejich práci, nejen materiální prostředí, ale zejména řízení ze strany vedení a vztahy mezi pracovníky vůbec. V tomto dotazníku se tedy mohli vyjádřit k tomu, co je páli.

Dotazník je určen k porovnání mezery mezi stavem kultury skutečným a stavem kultury pracovníky očekávaným. Kolegy jsem požádala osobně o vyplnění, každému jsem podala společně s dotazníkem vysvětlení o účelu šetření, jeho použití a pokyny ke způsobu vyplnění, které byly uvedeny také na dotazníku nahoře. Dotazníky pak respondenti anonymně házeli v průběhu týdne do schránky určené pro vzkazy umístěné na chodbě školy. Osobní kontakt jsem zvolila úmyslně, kolegové jsou ochotnější, dříve si najdou čas na vyplnění a je zde pravděpodobnost větší návratnosti. Bylo to sice náročnější na čas, ale splnilo to svůj účel.

Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 45 respondentů z celkového počtu 55 zaměstnanců tj. 81,8%, z toho počtu respondentů bylo 12 pracovníků nepedagogických a 33 pedagogických. Byli zahrnuti pracovníci na stálý pracovní poměr. Nebyli zahrnuti studenti SOU, zaměstnanci pracující v organizaci na dohodu, ženy na mateřské či rodičovské dovolené. Vedení školy v počtu 3 osob se šetření nezúčastnilo.

5.8 Vyhodnocení výsledků

Dotazník pro hodnocení kultury školy má 16 uzavřených otázek z nichž respondenti ve škále 1-5 (1-nejnižší hodnocení, 5-nejvyšší) vybírali jednu z odpovědí, která se nejvíce blíží jejich názoru. U každé otázky měli určit dvě odpovědi, křížkem tu která se nejvíce blíží dle jejich názoru skutečnému stavu a kolečkem odpověď týkající se stavu požadovaného.

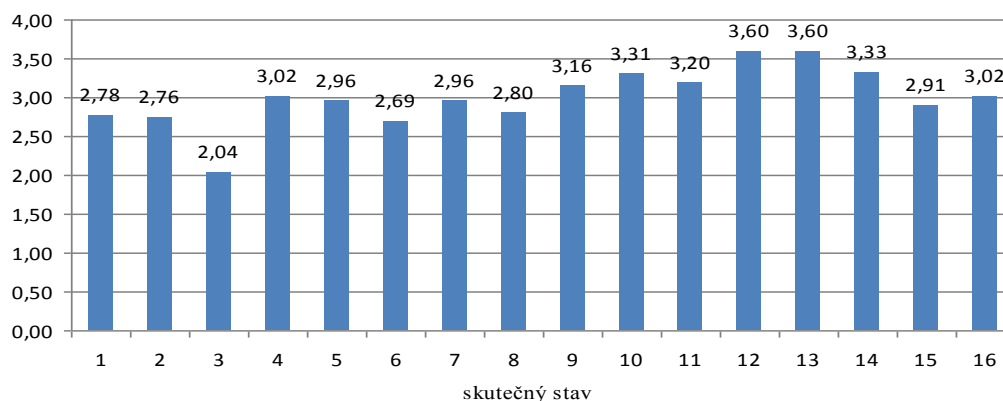
Z odpovědí v jednotlivých položkách jsem vypočítala průměr, vyhodnotila jsem do první tabulky skutečnou úroveň kultury a do druhé tabulky požadovanou úroveň.

Tabulka č. 1 - Skutečný stav – dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery

č.ot.	Hodnocené faktory	Posouzení stavu															Průměr		
		1			2			3			4			5					
		P	N	C	P	N	C	P	N	C	P	N	C	P	N	C	P	N	C
1	Společné cíle	0	2	2	5	6	11	24	4	28	3	0	3	1	0	1	3,00	2,17	2,78
2	Důvěra ve vedení školy	2	0	2	9	3	12	18	9	27	3	0	3	1	0	1	2,76	2,75	2,76
3	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	0	4	4	28	8	36	4	0	4	1	0	1	0	0	0	2,18	1,67	2,04
4	Režim školy a organizační struktura	1	0	1	3	5	8	21	7	28	5	0	5	3	0	3	3,18	2,58	3,02
5	Zaměření vedení na pracovní úkoly	2	0	2	3	1	4	24	10	34	3	1	4	1	0	1	2,94	3,00	2,96
6	Kontrola	2	0	2	11	8	19	13	4	17	5	0	5	2	0	2	2,82	2,33	2,69
7	Motivace pracovníků	2	0	2	3	4	7	20	7	27	8	1	9	0	0	0	3,03	2,75	2,96
8	Komunikace a informovanost pracovníků	2	0	2	9	6	15	14	6	20	6	0	6	2	0	2	2,91	2,50	2,80
9	Komunikace školy s okolím a rodiči	0	0	0	8	2	10	16	6	22	5	4	9	4	0	4	3,15	3,17	3,16
10	Inovativnost	0	0	0	2	2	4	20	4	24	10	6	16	1	0	1	3,30	3,33	3,31
11	Rozvoj učitelů	1	0	1	4	0	4	22	4	26	5	8	13	1	0	1	3,03	3,67	3,20
12	Pracovní podmínky pro výuku	0	0	0	0	0	0	17	2	19	15	10	25	1	0	1	3,52	3,83	3,60

13	Estetické prostředí a pořádek	0	0	0	1	0	1	11	6	17	20	6	26	1	0	1	3,64	3,50	3,60
14	Vztahy mezi pracovníky	2	0	2	5	0	5	9	8	17	14	4	18	3	0	3	3,33	3,33	3,33
15	Vztahy mezi učiteli a žáky	1	0	1	9	0	9	19	10	29	3	2	5	1	0	1	2,82	3,17	2,91
16	Očekávání výsledků vzdělávání	0	0	0	8	0	8	18	10	28	7	2	9	0	0	0	2,97	3,17	3,02

Respondenti v dotazníku uvedli, zda se jedná o pedagogického či nepedagogického pracovníka. Šetření se zúčastnilo 33 pedagogů (P) a 12 nepedagogů (N) celkem tedy 45 zaměstnanců. Dosažené hodnoty týkající se skutečné úrovně kultury organizace, jak ji vidí zaměstnanci, jsou vyjádřeny v následujícím grafu.

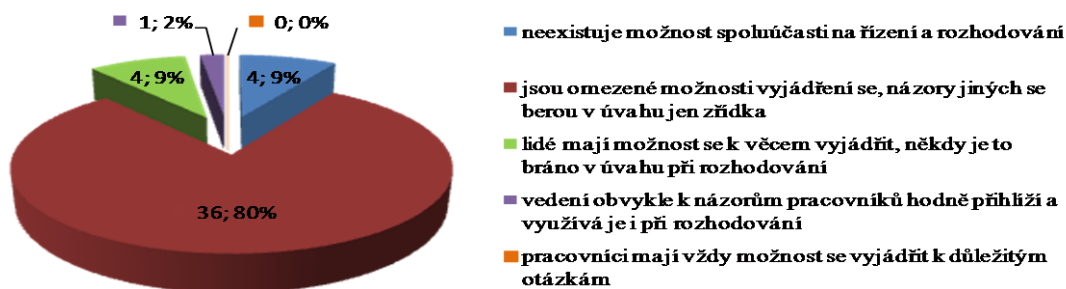


Graf č. 1 – Hodnocení faktorů

Zaměřila jsem se na některé vyhodnocené faktory s nižším průměrem, které mohou významně ovlivňovat vnitřní vztahy v SOU. Pro rozbor jsem si vybrala faktory, které z pohledu zaměstnanců dosahovaly vyčíslený průměr pod 3. Pro názornost jsem do grafu zpracovala uvedené skutečnosti a pokusila se určit důvod, proč zaměstnanci volili tyto odpovědi.

Otázka číslo 3 - **Převládající styl řízení ve vztahu k lidem** – průměr 2,04

Z uvedeného grafu je zřejmé, že většina zaměstnanců usuzuje, že mají jen velmi omezené možnosti se účastnit na řízení organizace. Tuto možnost zvolilo 80% a jenom 9% zvolilo možnost, že se k jejich názoru přihlíží. V této otázce je poměrně velký rozdíl v porovnání průměrů dvou subkultur tj. pedagogů a nepedagogů. Tento rozdíl je dán tím, že se k dané otázce vyjadřovali za nepedagogy také uklízečky a kuchařky, takže došlo k částečnému zkreslení výsledků.



Graf č. 2 - Převládající styl řízení ve vztahu k lidem

Možné příčiny hodnocení

- autoritativní styl řízení – moc centralizovaná do rukou ředitele
- nedostatečná komunikace ze shora dolů a ze zdola nahoru
- omezené možnosti se vyjádřit, neakceptování názorů zaměstnanců
- přísná hierarchie vedení
- nedostatečná zpětná vazba na navrhované podněty a připomínky

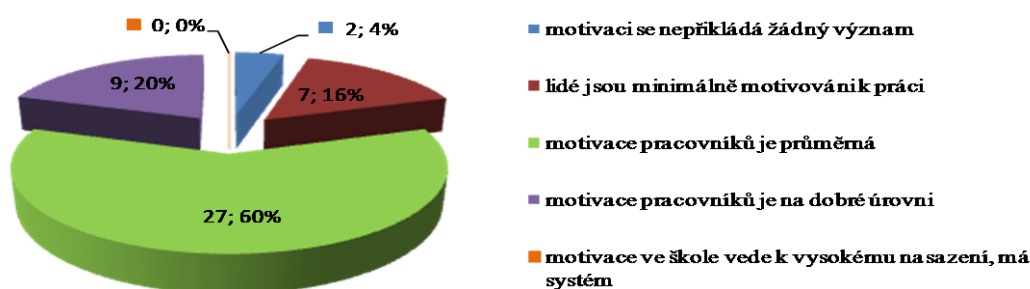
U jiných otázek týkajících se řízení, u kterých je možno hledat stejné příčiny, způsobené zřejmě zejména nedostatečnou komunikací:

Otázka číslo 1 – **Společné cíle** – s průměrem 2,78, ale i tady se významně liší hodnocení subkultur pedagogové 3,00 a nepedagogové 2,17

Otázka číslo 2 – **Důvěra ve vedení** – s průměrem 2,76

Otázka číslo 7 - **Motivace pracovníků** – 2,96

Na otázku týkající se motivace odpovědělo 60% zaměstnanců, že motivace je průměrná. Z výše uvedené tabulky s průměry za jednotlivé subkultury, lze však vyvodit, že průměr je vytvořen z průměru pedagogů 3,03 a nepedagogů 2,75.



Graf č. 3 – Motivace pracovníků

Možné příčiny hodnocení:

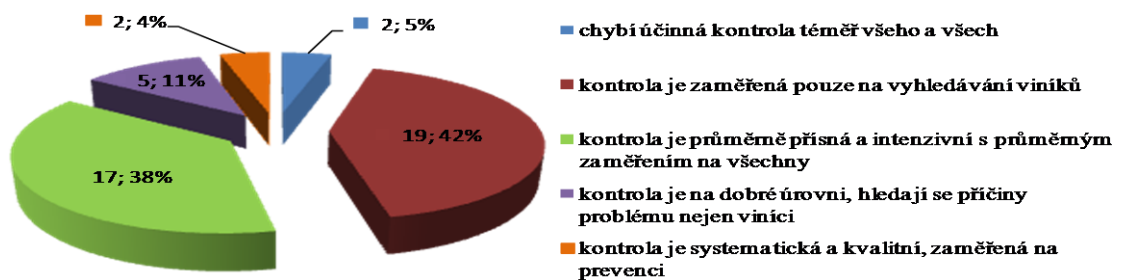
- nezájem vedení o výkon
- nedostatek finančních prostředků
- nedostatečné ohodnocení (uznání, veřejné ocenění, pochvala či povzbuzení, postihy a

pokárání v případě neúspěchu)

- nedostatečné využívání schopností jedinců z důvodu malého delegování
- nastavená pravidla pro odměňování nepovažují zaměstnanci za spravedlivá
- zaměstnanci nemají perspektivu platového růstu

Otázka číslo 6 – **Kontrola** - 2,69

Poměrně velké procento 42% zaměstnanců soudí, že kontrola je zaměřená pouze na vyhledávání viníků a dostatečně se nehledají příčiny a 38% soudí, že kontrola je průměrná.



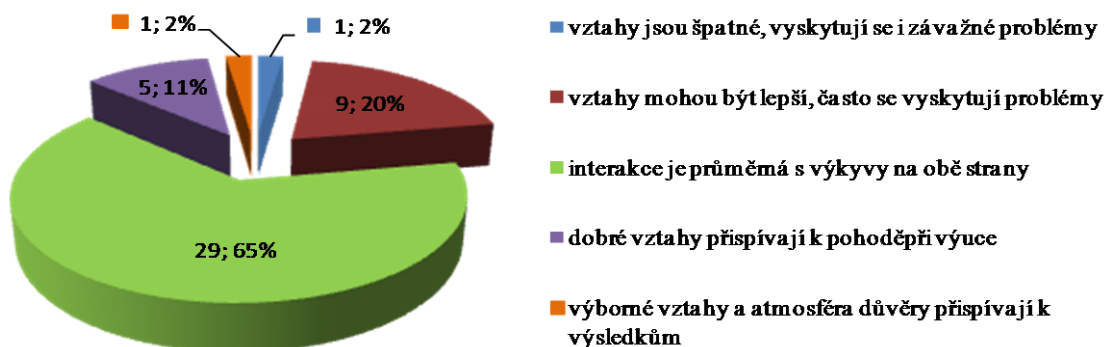
Graf č. 4 – Kontrola

Možné příčiny hodnocení:

- nedostatečný zájem o výkony
- problémy nejsou dostatečně diskutovány a vyhodnoceny
- nejsou dostatečně a jasně nastavena pravidla pro kontrolu

Otázka číslo 15 - **Vztahy mezi učiteli a žáky** – 2,91

Velké procento 65% zvolilo vyhodnocení, že vztahy mezi učiteli a žáky jsou průměrné s výkyvy na obě strany.



Graf č. 5 - Vztahy mezi učiteli a žáky

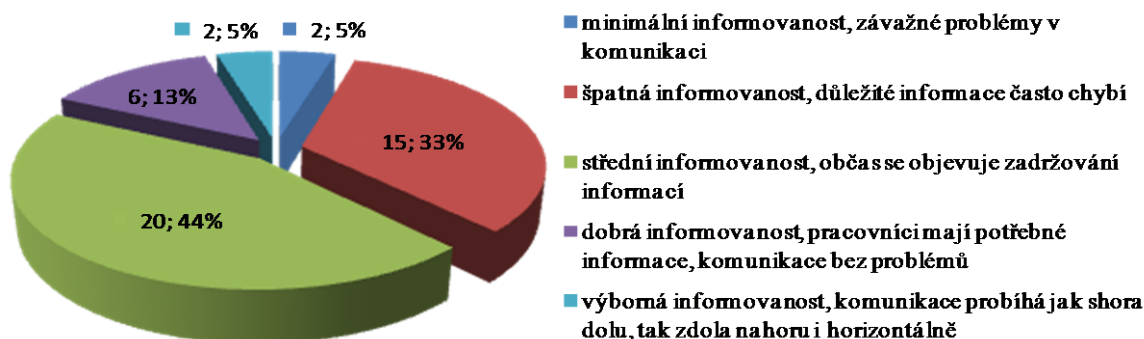
Možné příčiny hodnocení:

- jednoznačně vymezeny pozice učitel – žák

- nedostatek času na individuální přístup k žákům
- na škole se vyučují E obory pro žáky se speciálními potřebami, jedná se často o žáky s problémovým chováním, špatnou docházkou
- většina těchto žáků pochází ze sociálně slabých rodin a i s rodiči je velmi problematická komunikace, projevují často malý zájem o vzdělání svých dětí
- vzrůstající agresivita a vulgarita žáků vlivem médií (televize, ...)

Otázka číslo 8 - **Komunikace a informovanost pracovníků** – 2,8

U této otázky vznikl rozdíl subkultur mezi průměrem pedagogů 2,91 a nepedagogů 2,50 i tak však pod průměrem 3.



Graf č. 6 - Komunikace a informovanost pracovníků

Možné příčiny hodnocení

- nedostatečná komunikace
- zatajování některých informací
- velká vzdálenost mezi vedením a jednotlivci
- záporná reakce na připomínky

Některé vybrané faktory s nejvyšším průměrem

Otázka číslo 4 - Režim školy a organizační struktura - 3,02

Otázka číslo 11 - Rozvoj učitelů – 3,2

Otázka číslo 9 - Pracovní podmínky pro výuku – 3,56

Otázka číslo 13 - Estetické prostředí a pořádek – 3,6

Otázka číslo 14 - Vztahy mezi pracovníky – 3,33

Otázka číslo 16 - Očekávání výsledků vzdělávání – 3,02

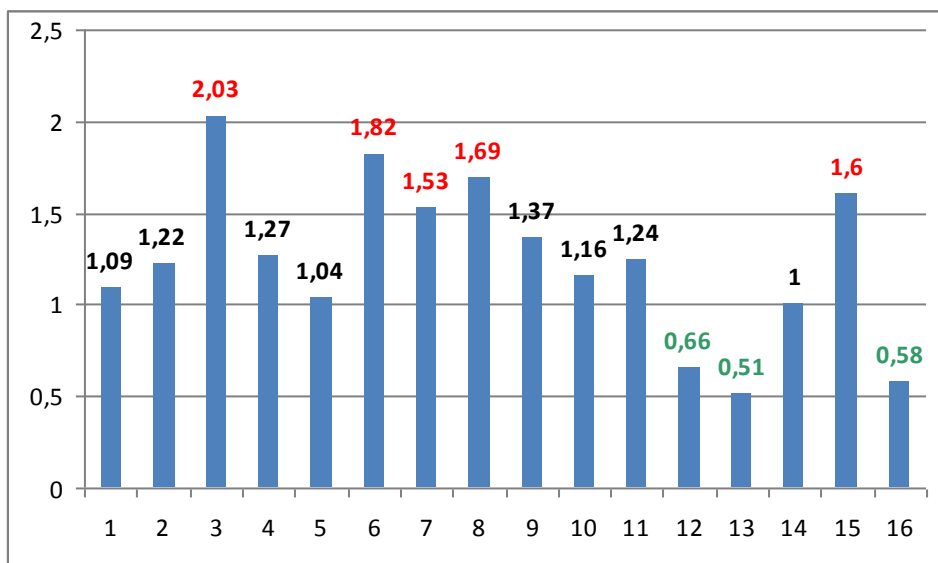
Kulturní mezera

V dotazníku nehodnotili zaměstnanci pouze skutečnost, ale i to jak by si přáli, aby jejich organizace vypadala. Výsledek kulturní mezery vznikl rozdílem mezi hodnocením tabulky č. 1- skutečný stav a tabulky č. 2 – požadovaný stav, následně jsem pak pro větší přehlednost hodnoty, které vykazují největší a nejmenší rozdíly barevně vyznačila. Červenou barvou jsem vyznačila hodnoty vyznačující velkou kulturní mezeru a zeleně malou kulturní mezeru.

Tabulka č. 2 - Požadovaný stav a kulturní mezera

Č.ot.	Hodnocené faktory	Posouzení stavu					průměr	Kulturní Mezera	
		1	2	3	4	5			
1	Společné cíle	0	0	10	31	4	45	3,87	1,09
2	Důvěra ve vedení	0	0	5	36	4	45	3,98	1,22
3	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	0	0	2	38	5	45	4,07	2,03
4	Režim školy v organizační struktuře	0	0	0	32	13	45	4,29	1,27
5	Zaměření vedení na pracovní úkoly	0	0	3	39	3	45	4,00	1,04
6	Kontrola	0	0	0	22	23	45	4,51	1,82
7	Motivace pracovníků	0	0	1	21	23	45	4,49	1,53
8	Komunikace a informovanost pracovníků	0	0	0	23	22	45	4,49	1,69
9	Komunikace školy s okolím a rodiči	0	0	0	21	24	45	4,53	1,37
10	Inovativnost	0	0	1	22	22	45	4,47	1,16
11	Rozvoj učitelů	0	0	0	25	20	45	4,44	1,24
12	Pracovní podmínky pro výuku	0	0	0	35	10	45	4,22	0,66
13	Estetické prostředí	0	0	0	40	5	45	4,11	0,51
14	Vztahy mezi pracovníky	0	0	0	30	15	45	4,33	1,00
15	Vztahy mezi učiteli a žáky	0	0	0	22	23	45	4,51	1,60
16	Očekávání výsledků vzdělávání	0	0	25	13	7	45	3,60	0,58

V níže uvedeném sloupcovém grafu jsou znázorněny hodnoty kulturní mezery jednotlivých otázek. Je logické, že statistickým zpracováním výsledků dochází k určitému zkreslení dat, jelikož hodnota výsledné odpovědi na danou otázku je pouze průměrem odpovědí jednotlivých.



Graf č. 7 – Hodnoty kulturní mezery

Z výše uváděných odpovědí je zřejmé, ve kterých oblastech cítí zaměstnanci **největší rozdíly**.

Tyto oblasti se týkají:

Otázka číslo 3 - **Převládající styl řízení ve vztahu k lidem** – 2,03

Otázka číslo 6 - **Kontrola** – 1,82

Otázka číslo 7 - **Motivace pracovníků** – 1,53

Otázka číslo 9 - **Komunikace školy s okolím a rodiči** – 1,37

Otázka číslo 15 - **Vztahy mezi učiteli a žáky** – 1,6

Nejmenší kulturní mezera:

Otázka číslo 13 - **Estetické prostředí a pořádek** – 0,51

Otázka číslo 16 - **Očekávání výsledků vzdělávání** – 0,58

Otázka číslo 12 - **Pracovní podmínky pro výuku** – 0,66

Je pochopitelné, že přání zaměstnanců se nemusí shodovat vždy s cíli a strategií managementu. Vyhodnocení dotazníku však dává vedení SOU podklad pro zamyšlení nad daným stavem a v případě zájmu mu dává jakýsi námět na jeho částečné řešení.

5.9 Rozhovory

Se zaměstnanci probíhali v průběhu šetření nestrukturované rozhovory za účelem objasnění některých projevů kultury. Zajímala mě existence týmové práce a její forma. Podle získaných informací týmová práce funguje v rámci realizace projektů z EU a zejména při vytváření ŠVP. Na základě rozhovorů jsem zjistila, že zaměstnanci kladou důraz na pracovní vztahy na

úsecích, které hodnotí v současnosti jako vcelku dobré, jsou spokojeni s vybaveností tříd a podmínkami pro výuku, chybí jim ale lepší motivace k práci, kde uváděli možnost nejen finančního ale také slovního ocenění, problematickou se jeví nedostatečná komunikace s vedením školy, nejasné delegování úkolů.

Na základě dotazníkového šetření a pozorování jsem se v následující tabulce zaměřila na silné a slabé stránky školy, které se mi jeví pro kulturu školy jako nejvýznamnější:

Tabulka č. 3 - Vyhodnocení slabých a silných stránek školy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - nová budova, nové logo - vybavenost tříd a odborných dílen - funkční organizační struktura - kvalitní dokumentace a směrnice školy - rozvoj učitelů - stabilní kolektiv - aprobovaný pedagogický sbor - vztahy mezi pracovníky 	<ul style="list-style-type: none"> - autoritativní vedení - komunikace a informovanost zaměstnanců - nízká důvěra ve vedení - malé povědomí o cílech - motivace pracovníků - vztahy mezi učiteli a žáky - komunikace s rodiči

6 Shrnutí prováděných šetření, návrhy a doporučení

Škola má jako každá organizace své silné i slabé stránky organizační kultury, z provedeného šetření nelze jednoznačně usoudit, zda je kultura školy silná nebo slabá. Silné stránky by měly být co nejvíce využívány ve prospěch organizace a slabé by měly být managementem organizace více diskutovány a měla by být snaha o jejich zlepšení.

Silnými stránkami školy, o které se v současnosti může opřít, jsou zejména verbální symboly na první pohled patrné pro širokou veřejnost. Nově vyhlížející výrazně barevná budova s upraveným okolím a nové logo upoutá každého kolemjdoucího. Moderní vybavení tříd a odborného výcviku moderní diagnostickou technikou, úspěšná účast žáků při různých soutěžích zase každého, kdo jenom trochu sleduje současný život školy. Tyto úspěchy by měly být důsledně využívány k propagaci a tvorbě image. Soustavné seznamování okolí s existencí a úspěšností SOU může pomoci ve zvýšení zájmu o studium.

Silnou stránkou, o kterou se může management při tvorbě strategie opřít, je stabilní kolektiv, aprobovanost pedagogického sboru, týmová práce a zejména dobré vztahy na pracovišti. Je však důležité se v tomto směru zaměřit na zlepšení komunikace a vztahů s vedením.

SOU je organizací spíše typu kultury rolí s klasickou hierarchickou strukturou. Uspořádání organizační struktury znázorňuje nadřízenost a podřízenost, pravomoci a odpovědnost pracovníků. Vedení tvoří štít postavený na pilířích jednotlivých úseků, které plní svou funkci v daném systému. Každý člen organizace má už při přijetí určeno své místo. Organizace využívá množství dokumentace školy, které plní svůj důležitý účel. Všechny organizační směrnice podávají co nejdetailnější návod, jak správně postupovat při řešení jakýchkoliv vzniklých situacích. Svou existencí a precizností podporují funkčnost a efektivitu školy, ale také potřebnou jistotu pro správný postup pedagogického pracovníka. Šetřením bylo prokázáno, že ačkoliv se zdají role v organizaci jednoznačně vymezeny svou hierarchií, problematickou se jeví zejména oblast komunikace a informovanost mezi vedením a pracovníky.

Na základě teoretických poznatků získaných v kapitole 4, bych doporučila zaměřit se na variantu řešení podle mne nejvhodnější - „obejít“ kulturu a zvolit prostředky, které nebudou v rozporu s kulturou, ale vedou k žádoucímu cíli:

Jednou ze slabých stránek školy je **autoritativní styl vedení, komunikace a informovanost zaměstnanců** a z toho vyplývající **malé povědomí o společných cílech**, je proto prioritou managementu seznamovat více zaměstnance s cíli organizace na pravidelných poradách, více

diskutovat o dalších plánech a směrech kam se bude škola ubírat, provádět cílené diskuse o způsobu dosažení cílů, přijímat návrhy a diskutovat o nich. Pracovníci tak budou mít větší pocit sounáležitosti se školou, získají větší důvěru ve vedení.

Ke zlepšení **motivace pracovníků** dochází tehdy, existuje-li jasná souvislost mezi tím co dělají a tím, co za to dostávají (Armstrong, 2007). Vedoucí pracovníci jednotlivých úseků by měli přesně stanovit podmínky pro odměňování, konkretizovat kritéria pro získání nenárokových složek platu zejména osobního ohodnocení a odměn. Více se zaměstnanci diskutovat o vyhodnocení provedených úkolů, vyhodnocovat úspěchy ale i neúspěchy, pomáhat s hledáním cesty k nápravě, kladně ohodnocovat nejenom finančně, ale i slovně například na pravidelných poradách, provádět individuální pohovory se zaměstnanci s cílem poskytnout jim lepší zpětnou vazbu. Také podpora vzdělávání pracovníků a jejich osobnostní růst je dobrou motivací. Motivace úzce souvisí s kontrolou, která by měla probíhat průběžně a adresně.

Ke zlepšení **vztahů mezi učiteli a žáky a komunikací s rodiči** na škole už delší dobu působí výchovný poradce, který je žákům i rodičům v případě potřeby k dispozici. Třídní učitelé by se měli zaměřit na problémové žáky již při jejich nástupu do SOU, pomáhat jim se zařazením se do kolektivu, snažit se o individuální přístup už při prvních prohrěscích. Dalším krokem by mohlo být zřízení schránky důvěry pro případné náměty a podněty od žáků. Pro učitele zajistit častější školení organizované ve spolupráci s pedagogicko-psychologickou poradnou. Možným řešením by bylo vyhotovení konkrétního dlouhodobějšího plánu, který se bude uvedenou problematikou systematicky zabývat.

Komunikaci s rodiči bych doporučila zlepšit pomocí organizování předváděcích akcí pro rodiče s ukázkou, co se jejich děti doposud naučili, například při ukončení každého ročníku. Určitě by rodiče ocenili také účast majitelů firem, kde žáci vykonávají odborný výcvik. Provedení dotazníkového šetření zaměřeného na zlepšení komunikace mezi školou a rodiči.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat organizační kulturu konkrétní školy, určit její silné a slabé stránky a na základě šetření navrhnout opatření. K analýze byla využita dostupná dokumentace školy, pozorování, rozhovory a provedeno dotazníkové šetření Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery. Ve své práci jsem popsala a vyhodnotila významné prvky kultury. Na základě provedené analýzy jsem zjistila, že střední odborné učiliště, tak jako každá organizace má své silné, ale i slabé stránky ve vztahu k organizační kultuře. Vyhodnotila jsem silné stránky školy, které může management využít zejména k vytváření a tvorbě image. Jsou jimi nový vzhled budovy, nové logo, vybavené učebny a dílny moderní diagnostickou technikou. Významnou součástí kultury školy jsou také stabilní kolektiv, aprobovaný pedagogický sbor a dobré kolegiální vztahy.

Z dotazníkového šetření jsem zjistila rozdíly mezi skutečností a požadovanou úrovní a vyhodnotila kulturní mezeru. Jako nejproblematictější stránky kultury školy se jeví zejména oblast vzájemných vztahů a komunikace mezi zaměstnanci a vedením, motivace zaměstnanců a vztahy mezi učiteli a žáky a komunikace s rodiči. Na základě zjištěných skutečností jsem navrhla doporučení na změnu a posílení kultury organizace. Je pochopitelné, že zaměstnanci mají jinou představu o úrovni organizační kultury než zaměstnavatel, ale organizace je silná zejména tehdy, když jsou strategie školy a její kultura v souladu.

Použitá literatura

1. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
3. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. *Management*. 1. vydání. Univerzita Palackého : Olomouc, 2001. 648 s. ISBN 80-85839-45-8.
4. ČADNÍK, P., ŘEZBOVÁ, L. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2. přeprac. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2006. 123 s. ISBN 80-245-1143-6.
5. EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. *Školský management I*. 1. vydání. Plzeň : ZČU , 1999. Kultura škol, s. 106. ISBN 80-7082-587-1.
6. EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. *Kultura školy*. 1. vydání. Liberec : Technická univerzita, 2001. 30 s. ISBN 80-7083-441-2.
7. EGER , L., EGEROVÁ, D., JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategie rozvoje školy*. 1. vydání. Plzeň : CECHTUMA, 2002. 111 s. ISBN 80-903225-2-2.
8. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura : Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
9. NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management : Lidé, kultura a management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
10. NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.
11. SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. 1. vydání. Zlín : EKKA, 1996. 384 s. ISBN 80-902200-8-8.
12. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 1. vydání. Praha : ASPI, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.
13. VÁGNER, I. *Systém managementu*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 430 s. ISBN 80-210-3972-8.
14. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání . Praha : Management Press, 2009. 300 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Internetové zdroje

<http://www.souvk.cz/>, [cit. 2010-12-14]

Další zdroje

Kolektivní smlouva pro rok 2009 ze dne 18. 12. 2008

Plán práce pro rok 2009/2010 ze dne 31. 8. 2009

Školní řád ze dne 13. 12. 2007

Organizační řád ze dne 1. 5. 2007

Školní vzdělávací program ze dne 17. 2. 2009

Výroční zpráva 2008/2009 ze dne 6. 10. 2009

Seznam použitých ilustrací

- Obr. č. 1** Schématické znázornění organizačních struktur, příznačných pro typy organizační kultury (Handy, 1993 in Lukášová, Nový, 2004, s. 76) str. 15
- Obr. č. 2** Znázornění vzájemných vztahů prvků kultury (Holý, 1996 in Eger, Jakubíková, 1999, s.88) str. 21
- Obr. č. 3** Model „7 S“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 163) str. 22
- Obr. č. 4.** Systém kultury školy (Světlík, 1996, s.117) str. 23
- Obr. č. 5** Organizační struktura SOU str. 31
- Obr. č. 6** Staré a nové logo str. 39

Seznam grafů a tabulek

Graf č. 1 – Hodnocení faktorů	str. 43
Graf č. 2 – Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	str. 44
Graf č. 3 – Motivace pracovníků	str. 44
Graf č. 4 – Kontrola	str. 45
Graf č. 5 – Vztahy mezi učiteli a žáky	str. 45
Graf č. 6 – Komunikace a informovanost pracovníků	str. 46
Graf č. 7 – Hodnoty kulturní mezery	str. 48
Tabulka č. 1 – Skutečný stav – dotazník Kilman-Saxtonovy kulturní mezery	str. 42
Tabulka č. 2 – Požadovaný stav a kulturní mezera	str. 47
Tabulka č. 3 – Vyhodnocení slabých a silných stránek školy	str. 49

Použité zkratky

SOU – střední odborné učiliště

STK – stanice technické kontroly

MŠMT – ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

ŠVP – školní vzdělávací program

FKSP – fond kulturních a sociálních potřeb

Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník pro hodnocení kultury školy

Příloha č. 2 Pozorovací arch

Příloha č. 1 Dotazník pro hodnocení kultury školy

Pokyny k vyplnění:

1. křížkem označte hodnocení faktoru-současný stav, křížek umístěte do vybraného pole;
2. kroužkem označte hodnocení faktoru-požadovaný (očekávaný) stav.

Kilmann, Saxton: *Dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery. Serpa 1978*

Otázka č.	FAKTOR	1	2	3	4	5
1	SPOLEČNÉ CÍLE	Žádné povědomí o cílech školy, neúčast na plánování	Malá znalost cílů a nízká účast na plánování	Průměrné povědomí o cílech, možnost účasti na plánování	Dobrá znalost cílů, účast na společném plánování	Úplná znalost společných cílů, jasná orientace, společný plán
2	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	Nedůvěra ve vedení školy	Nízká důvěra ve vedení školy	Průměrná či částečná důvěra ve vedení školy	Většina sboru věří vedení školy	Vysoká důvěra ve vedení školy
3	PŘEVLÁDÁJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	Neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	Jsou omezené možnosti vyjádření se, názory jiných se berou v úvahu jen zřídka	Lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, někdy je to bráno v úvahu při rozhodování	Vedení obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží a využívá je i při rozhodování	Pracovníci mají vždy možnost se vyjádřit k důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout v zásadních věcech konsensu
4	REŽIM ŠKOLY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	O režimu nelze mluvit, nefunkční struktura	Formální režim i struktura nejsou dodržovány, delegování nefunguje	Režim a struktura s některými problémy, klady i zápory	Dobry režim školy s fungující organizační strukturou	Velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim, funkční struktura včetně delegování pravomocí
5	ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY	Je zde velmi nízká orientace na výkon	Výkonové ukazatele a výsledky práce nejsou hlavní	Výsledky a výkony se sledují někdy více, někdy méně	Výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitá pozornost	Škola je vysoce orientovaná na výkon, plnění úkolů se velmi sleduje
6	KONTROLA	Chybí účinná kontrola téměř všeho a všech	Kontrola je zaměřená pouze na vyhledávání viníků	Kontrola je průměrně přísná a intenzivní s průměrným zaměřením na všechny	Kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problému, nejen viníci	Kontrola je systematická a kvalitní, zaměřená na hledání příčin i na prevenci, postihuje vše
7	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	Motivaci se nepřikládá žádný význam	Lidé jsou minimálně motivováni k práci	Motivace pracovníků je průměrná	Motivace pracovníků je na dobré úrovni	Motivace ve škole vede k vysokému nasazení, má systém
8	KOMUNIKACE A INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY	M minimální informovanost, závažné problémy v komunikaci	Špatná informovanost, důležité informace dost často chybí	Střední informovanost, občas se objevuje zdržování určitých informací	Dobrá informovanost, pracovníci mají potřebné informace, komunikace bez problémů	Výborná informovanost, komunikace probíhá jak shora dolů, tak zdola nahoru i horizontálně
9	KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI	Nedostatečná, vykazuje řadu nedostatků a nedorozumění	Škola se jí věnuje málo, je podprůměrná	Je asi dostatečná, jsou zde příležitosti pro zlepšení	Je dobrá, zaměřená především na rodiče	Velmi kvalitní, škola věnuje velkou pozornost komunikaci s partnery a zejména s rodiči

10	INOVATIVNOST	Projevy inovativnosti prakticky nejsou, není podpora	Inovativnost pracovníků se nevyžaduje, malá inovativnost	Inovativnost je jen průměrná, vyvolaná naléhavou nutností	Inovativnost pracovníků je všude patrná, je ceněna	Mimořádná inovativnost, škola je považována za průkopníka
11	ROZVOJ UČITELŮ	Neexistuje jasná personální politika, DVPP se nepodporuje	Personální politika je založena na intuici, DVPP téměř neprobíhá	Personální politika existuje spis na papíře, v praxi se hodně porušuje, OVPP se přikládá malý význam	Jasná personální politika, která se v zásadě dodržuje a podporuje včetně DVPP	Jasná personální politika, vysoká podpora rozvoje učitelů a DVPP
12	PRACOVNÍ PODMÍNKY PRO VÝUKU	Velmi špatně, neodpovídají zákonným normám	Špatně, v určitých případech neodpovídají	Průměrně, něco by mohlo být určitě i lepší	Dobré pracovní podmínky pro práci učitelů	Vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu do určité míry individuální požadavky
13	ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK	Velmi špatná estetická úroveň, nepořádek a špína	Špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem	Vcelku dobrá estetická úroveň, čistota	Velmi dobrá estetická úroveň bez problémů	Výjimečná estetická úroveň pracovišť i pracovníků, která nepodporuje image
14	VZTAHY MEZI PRACOVNÍKY	Špatné vztahy některé až nepřátelské	Vztahy nejsou vyrovnané, spolupráce nízká	Vztahy umožňují potřebnou spolupráci	Vztahy jsou dobré, pracovníci spolupracují	Výborné vztahy, atmosféra týmové spolupráce
15	VZTAHY MEZI UČITELI A ŽÁKY	Vztahy jsou špatné, vyskytují se i závažné problémy	Vztahy mohou být lepší, často se vyskytují problémy	Interakce je průměrná s výkyvy na obě strany	Dobré vztahy přispívají k pohodě při výuce	Výborné vztahy a atmosféra důvěry přispívají k výsledkům
16	OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁNÍ	Neočekávají se dobré výsledky, nezájem	Nízké očekávání výsledku vzdělávání	Očekává se dosažení standardu	Očekává se dosažení nadprůměrných výsledků	Vysoké očekávání výborných a vynikajících výsledků výuky

Děkuji za objektivní vyplnění.

Zdroj - Atre s.r.o. - 202 dokumentů ředitele školy 2/2010

Příloha č. 2 Pozorovací arch

	sledované prvky kultury školy	vysoká úroveň	dobrá úroveň	špatná úroveň
1.	architektura školy			
2.	čistota okolí školy			
3.	hygiena uvnitř školy			
4.	vybavenost tříd informační technikou			
5.	jsou na chodbách vystaveny fotografie ze společ. akcí, fotog. absolventů, diplomů, úspěchů žáků			
6.	rituály školy			
7.	informační systém školy pro žáky			
8.	vztahy ve škole učitel-žák			
9.	ochota zaměstnanců-rodíčů			
10.	vztahy ve škole mezi zaměstnanci			
11.	informační systém školy pro zaměstnance			