

**Univerzita Karlova v Praze**

**Pedagogická fakulta**

Centrum školského managementu

## **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**ETIKA ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**School management ethics**

PhDr. Martina Vintrlíková

**Vedoucí práce:**

Mgr. et Bc. Jiří Trunda

**Studijní program:**

Specializace v pedagogice

**Studijní obor:**

Školský management

**2015**

## **Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Etika školského managementu vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 8. dubna 2015

.....

Martina Vintrlíková

**Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta**

**M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1**

**Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce**

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámen/a se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Poř. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá etikou školského managementu. V teoretické části se zaměřuje na etiku a základní principy etického jednání a řízení. Dále se zabývá etickými normami, významem, úlohou, tvorbou a implementací etických kodexů do školství. Následně integrací etiky do školského managementu. Výzkumná část mapuje existenci etických kodexů školského managementu ve školách na Chomutovsku. Zaměřuje se na několik výzkumných předpokladů z této oblasti a na deskripci existujících požadavků a pravidel v oblasti etiky, které se týkají školských manažerů. Výstupem práce je návrh etického kodexu školského managementu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

etika, morálka, manažerská etika, etický kodex, management

## **ANNOTATION**

Bachelor thesis deals with the ethics of school management. The theoretical part focuses on ethics and basic principles of ethical conduct and management. It also deals with ethical standards, importance, role, creation and implementation of codes of ethics in education, followed by the integration of ethics into school management. The research part describes an existence of codes of ethics in school management in schools in Chomutov. It focuses on several research assumptions in this area and the description of existing requirements and rules of ethics concerning school managers. The outcome of this work is to propose an ethical code of school management.

## **KEYWORDS**

ethics, morality, management ethics, code of ethics, management

## Obsah

1	Úvod .....	8
2	Historie etiky .....	10
2.1	Starověk (500 př. n. l. – 500 n. l.) .....	10
2.2	Středověká etika (5. – 15. století).....	10
2.3	Novověk (15. století – současnost) .....	10
3	Základní etické pojmy .....	14
4	Podstata etiky.....	16
5	Dělení etiky .....	17
6	Současná etika .....	18
7	Profesní etika .....	20
8	Manažerská etika jako systém řízení .....	21
8.1	Školský manažer a etika.....	22
8.2	Školský manažer jako vůdce.....	24
8.3	Školský management a etické normy.....	24
9	Etický rozhodovací proces .....	26
10	Etické chování – etický kodex/ krédo.....	28
10.1	Význam a úloha kodexů etiky.....	29
10.2	Etické kodexy v oblasti zahraničního školství.....	30
10.3	Etické kodexy v oblasti českého školství.....	31
10.4	Tvorba etického kodexu školského managementu .....	32
10.5	Návrh na implementaci etického kodexu školského managementu .....	35
11	Integrace etiky do školského managementu .....	36
12	Transparentnost.....	37
13	Etický audit .....	37
14	Cíle a výzkumné předpoklady .....	39

14.1	Cíle .....	39
14.2	Výzkumné předpoklady .....	39
15	Metodologie .....	40
15.1	Metody .....	40
15.2	Pilotáž.....	40
15.3	Charakteristika sledovaného souboru .....	40
16	Analýza zjištěných dat a ověřování výzkumných předpokladů.....	41
16.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	41
16.2	Rozbor výsledků dotazníkového šetření a ověřování výzkumných předpokladů 45	
16.3	Diskuse .....	50
17	Sestavení návrhu etického kodexu školského managementu .....	53
17.1	Preambule.....	53
17.2	Profesní kompetence .....	54
17.3	Hodnotová orientace školského manažera .....	54
17.4	Vztah k podřízeným .....	54
17.5	Vztah k žákům.....	55
17.6	Vztah k rodičům.....	56
17.7	Vztah sám k sobě .....	56
17.8	Vztah ke společnosti .....	57
17.9	Komunikace .....	57
17.10	Řešení konfliktů .....	58
17.11	Kritika .....	58
17.12	Společenské chování .....	59
17.13	Vnější vzhled.....	59
18	Závěr .....	61
19	Seznam použitých informačních zdrojů .....	64

20	Seznam příloh .....	67
21	Seznam obrázků .....	70

**„Rozmach manažerské etiky nelze považovat ani za projev naivního idealismu, ani altruismu. Jeho nejhlubší oporou je víra, že se etika vyplatí.“**

**G. Lipovetsky**

## **1 Úvod**

Pocházím z učiteléské rodiny a šestnáct let jsem učitelkou na střední škole. Uvědomuji si, že nejenom odborné znalosti a zvládnání pedagogických dovedností dělá z člověka učitele a manažera, ale i dodržování etických zásad je ve školním prostředí nutností.

O chování dospělých, učitelů, ředitelů a dalších řídicích pracovníků se hodně hovoří. Na chodbách škol a ve sborovnách je to nejčastější téma, ale žádná pravidla oficiálně nikdy nebyla dána ani sepsána.

Problematika etiky ve škole mě vždy zajímala a v současné době se stává čím dál více aktuálnější. Proto jsem si vybrala jako téma bakalářské práce etiku školského managementu. Zajímaly mne názory kolegů na etické kodexy a etické prostředí školy. Na své otázky jsem hledala odpovědi v odborné literatuře, ale i v dotazníkovém šetření, které bylo součástí výzkumu mé bakalářské práce.

Zajímavým problémem je, že všichni dospělí mají jasno, jak se má chovat žák, chtějí, aby byla stanovena pevná pravidla, sepisují je do školních řádů, trvají na postizích při nedodržování, ale sami učitelé a školští manažeři žádná pevná pravidla ani kodexy nemají. Mezi diskutované problémy patří například oblékání, společenské chování, vzájemné vztahy mezi učiteli a žáky nebo učiteli a vedením školy. Mezi nové otázky etikety v současné době patří např. tetování, piercingy, přezouvání, užívání mobilních telefonů a další.

My učitelé a školští manažeři máme v rukou obrovskou moc a tou je výchova a vzdělávání budoucích generací. Musíme se neustále sebevzdělávat a dbát na morální hodnoty, které budeme šířit dál.

V různých profesích se zaměstnanci řídí jistými pravidly, normami, povinnostmi a požadavky týkající se jejich oboru. Pedagogická profese vyžaduje dělat rozhodnutí, která jsou nelehká a často pro některé z nás na hranici etiky. Nejúčinnějším nástrojem utváření etické kultury školy je osobní příklad nadřízených. Jejich vliv na chování,



jednání a atmosféru ve škole je klíčový. A právě proto jsou velmi důležité etické kodexy pro učitele a pro školský management, které téměř neexistují a citelně chybí.

Bakalářská práce se zabývá etikou školského managementu. V teoretické části se zaměřuje na historii etiky, podstatu etiky a vysvětluje základní etické pojmy. V další části se zaměřuje na osobnost školského manažera, manažerskou etiku a na základní principy etického jednání, chování a řízení. Dále se zabývá etickými normami, zmiňuje existenci etických kodexů v oblasti zahraničního a českého školství. Zamýšlí se nad významem, úlohou, tvorbou a implementací etických kodexů do školství a následnou integrací etiky do školského managementu. Významnými kapitolami jsou i transparentnost a etický audit.

Výzkumná část mapuje existenci etických kodexů školského managementu ve školách na Chomutovsku. Zaměřuje se na několik výzkumných předpokladů z této oblasti a na deskripci existujících požadavků a pravidel v oblasti etiky, které se týkají školských manažerů. Výstupem práce je návrh etického kodexu školského managementu.

## 2 Historie etiky

**Etika** je nedílnou součástí filosofie a též nedílnou součástí našeho života. Její kořeny sahají hluboko do historie. Zabývali se jí světoznámí filosofové. Bývá označována jako nauka o morálce, také jako soubor příkazů či norem chování nebo jako nauka týkající se lidského jednání vzhledem k mravním požadavkům.

Historii etiky můžeme rozdělit na tři historická období – starověk, středověk a novověk po současnost.

### 2.1 Starověk (500 př. n. l. – 500 n. l.)

Za zakladatele starověké etiky je považován **Aristoteles**. Hlásal, že člověk umírněností dosáhne největší ctnosti. Jeho etika je etikou blaženosti a štěstí, představující největší dobro a zároveň cíl života. Dalším z významných představitelů tohoto období je **Sokrates**, který formuluje obecně platné mravní normy. Jedním z nejstarších dokladů o racionálním řešení mravního problému jsou i některá **Platónova** díla. Dalším z představitelů starověké etiky je **Epikuros**, který se zabýval mravností.

### 2.2 Středověká etika (5. – 15. století)

Se středověkou etikou úzce souvisí křesťanství. Významným představitelem středověké etiky je **Aurélius**, podle kterého neexistuje zlo, ale existuje jen absolutní dobro. Dalším představitelem středověké etiky je **Tomáš Akvinský**. Jeho etika velice detailně rozpracovává pojem svědomí. „*Trojího je člověku třeba ke spáse: vědět, v co má věřit, vědět, co má žádat, a vědět, co má činit.*“ (Störig, 2000, s. 198). Tímto výrokem vyjadřuje podstatu své etiky a filosofie. Svobodná vůle je podle něj podmínkou pro správné morální chování a jednání.

### 2.3 Novověk (15. století – současnost)

Etika se v tomto období více zaměřuje na hledání pravdy a hodnoty uvnitř člověka. V novověku se objevují tři hlavní proudy: racionalismus, empirismus a osvícenectví. **Racionalismus** nachází jistotu spočívající v rozumu. Rozum považuje za nejvyšší

princip řádu světa, resp. za základ poznání. **Empirismus** je založen na zkušenosti, ve které má jedinou jistotu. Podstatou **osvícenství** je základ vědění, emancipace člověka a pokrok. Kant se z těchto kategorií vyčleňuje a tvoří si vlastní komplexní filosofický systém.

Jedním z významných filosofů této doby je **Thomas Hobbes**. Podle něj existuje zákon sebezáchovy, jež je podstatou lidské morálky. Dalším významným představitelem této epochy je **Baruch Spinoza**. Morálka dle Spinozy má základ v člověku, rozumu a přírodě.

**Immanuel Kant** zásadně ovlivnil etiku a morálku. Kant podrobil analýze všechny známé etické systémy a teprve potom vytvořil etický koncept, který se týká hlavně svobody a svědomí.

**Kategorický mravní imperativ** je ústředním pojmem Kantovy etiky. Podle Kanta je povinností všech jednat na základě mravního zákona. Jeho definici formuluje Kant na několika místech: „*Jednej jen podle té maximy (zásady), od níž můžeš zároveň chtít, aby se stala obecným zákonem.*“ (Kant, 1990, s. 84). Abychom Kantovi správně rozuměli, je třeba vysvětlit povahu jeho „maximy“ a její vztah k morálním pravidlům. Charakter člověka vyžaduje, aby si nejdříve kladl maximy a teprve potom pravidla. Maxima musí určovat, který případ pod pravidlo spadá. Maxima tedy není obsahové pravidlo, nýbrž obecná zásada nebo postoj, kterým se má výběr pravidla řídit. Kant důrazně odmítá, že by se člověk měl podřizovat nějakým pravidlům a zákonům, pokud mu je vnucuje cizí autorita, případně hrozba. Taková heteronomie by byla přímým popřením lidské svobody. Na druhé straně se ovšem svobodný a odpovědný člověk musí podřítit pravidlům, která mu diktuje vlastní rozum. (Sokol, 2010, s. 106).

Morální zákony musí platit obecně pro všechny a vždy ve stejné situaci. Jinak bychom mohli tento imperativ vyslovit velmi známým úslovím: „*Nečiň jiným, co nechceš, aby činili oni tobě.*“ V podstatě je to výzva uvažovat nad dosahem svého činu dříve, než ho vykonám. (Bureš, 1991, s. 13). Tato zásada je jednou z nejstarších a nejrozšířenějších tohoto druhu a jedná se o takzvané Zlaté pravidlo. Toto pravidlo vychází z každodenní zkušenosti a přirozenosti a „*předpokládá, že lidé jsou si natolik podobní, že nejlepší účinnou kontrolou jednání vůči druhému je představit si sám sebe na jeho místě.*“ (Sokol, 2010, s. 102).

„Jednej tak, abys používal lidství, jak ve své osobě, tak i v osobě každého druhého vždy zároveň jako účel a nikdy pouze jako prostředek.“ (Kant, 1990, s. 91). Tento imperativ je složitější. Představitelé většiny profesí chápeme jako prostředek k uspokojení naší potřeby, teprve potom jsou to pro nás lidské mravní bytosti. Ale chápat lidi také jako účely znamená uznávat, že mají stejné zájmy, touhy a cíle jako my sami. Jedním z našich významných cílů je uplatnit naše schopnosti, znalosti a dovednosti a zajistit si tak výdělek, který slouží k uspokojování základních životních potřeb. To, že si u jiných profesí nakupuji nebo objedávám služby, tak tímto uznávám člověka, který má stejné potřeby i způsoby dosažení těchto potřeb jako já. (Bureš, 1991, s. 13, volně).

Kant chápe lidskou morálku jako autonomní a člověka jako svobodného, který je schopen plnit mravní zákon uložený rozumem. Z toho vyplývá, že etika, která by měla platit pro všechny, musí být založena na kategorickém imperativu. „*Bůh do nás vložil tendenci přibližovat se morálnímu dobru, ale dosažení je ve hvězdách... Dvě věci naplňují mysl novým a rostoucím obdivem a úctou, čím častěji se jimi zabývám: je to hvězdné nebe nade mnou a mravní zákon ve mně.*“ (Kant, 1996, s. 161).

Významnou změnou prošla **filosofie v 19. století**, jak z hlediska své tvorby, tak i z hlediska své struktury. Od filosofie se postupně oddělily vědy jako psychologie a sociologie.

V **19. a 20. století** se v etice objevují nové tendence. Filosofie se rozkládá na mnoho jednotlivých směrů. Společně s filosofií se štěpí i etické teorie. Pod vlivem jednotlivých událostí se vytvářejí etické koncepce, které tak ovlivňují jednotlivé ideologie např. fašismus, komunismus, liberalismus, atd. Významným představitelem tohoto období je sociolog **August Comte**, který etiku považuje za součást sociologie a také termín sociologie poprvé použil. „*Sociologie je systém norem, který reguluje chování lidí, zejména jejich vzájemné vztahy. V podstatě určuje, co je dobré a špatné, správné a nesprávné nikoliv z hlediska bezprostředního prospěchu jednajícího, nýbrž z hlediska obecně platných principů a hodnot, které sdílí daná kultura, civilizace.*“ (Filosofický slovník, 2009, s. 228).

Dalším představitelem této doby je **Friedrich Nietzsche**. Nietzsche navazuje na dílo Schopenhauera a jejich společným zájmem je filosofie vůle.

Shrme-li historii etiky, tak můžeme konstatovat, že již v antice nacházíme kořeny evropské etiky, která se ubírala směrem ke ctnosti a zdatnosti. Na ní navazuje etika

židovská a křesťanská. Etika křesťanská velmi poznamenala svět svým „desaterem“ a učením o úctě a lásce k bližnímu. Problematikou rodinnou a sociální se zabývala židovská etika.

Ve dvacátém století se rozvíjel kapitalismus a zároveň s ním i protestantská etika. Významným představitelem této doby je **Max Weber** a za jeho základní dílo se považuje „Duch kapitalismu a protestantská etika“, ve kterém Weber sleduje prosazování moderní ekonomické praxe v duchu puritánského protestanství. Weber zpracoval sociální historické souvislosti s náboženskými a ekonomickými směry.

**Joseph Schumpeter** ve své „Teorii ekonomického rozvoje“ (1936) analyzoval význam osobnosti podnikatele v ekonomickém rozvoji a zabýval se hodnotami, které jsou pro podnikatele motivující. Na Schumpetera navázal **David McClelland**, který napsal nejucelenější psychologickou teorii podnikání a ekonomického růstu. V díle „The Achieving Society“ (1976), je klíčovou motivace k dosažení něčeho významného.

V 80. letech minulého století se v USA do popředí zájmu filosofů a ekonomů dostává výzkum souvislostí mezi etickým a ekonomickým chováním, který se později přenesl i do Evropy. Dalším významným představitelem této doby je **Amitai Etzioni**, který ukazuje možnosti integrace ekonomie do širší etiky. **Fancis Fukuyama** řešil otázku spolupráce, rovnosti a svobody – ekonomické a politické v moderní společnosti. Jednou z nejdůležitějších hodnot v organizaci je podle Fukuyami důvěra ve vedení i v ostatní zaměstnance firmy.

### 3 Základní etické pojmy

Abychom se lépe orientovali v otázkách etiky, je nezbytné vysvětlit některé základní etické pojmy, se kterými se v etice často setkáváme:

**Morálka** – z latinského *mos* - mrav, obyčej, zvyk; je nauka o mravech, systém hodnotových představ a příkazů. Souhrn hodnotících soudů, zvyků, názorů, hodnot, ideálů, pravidel, institucí a norem, jimiž se lidé řídí ve svém praktickém mravním jednání. Morálka je formálně vyžadována a očekávána. Morálka je také označována jako schopnost rozlišovat dobro a zlo. (Filosofický slovník, 2009, s. 228, volně).

Klos se zamýšlí nad touto problematikou a uvádí: „*Někdy bývá pojmu etika a morálka používáno jako synonym, což je chybný výklad. Zjednodušeně se dá říci, že morálku tvoří normy ve společnosti existující, naopak etika se věnuje ideálnímu stavu, tedy normám, které by měly existovat. Etika se také zabývá zdůvodňováním a ospravedlňováním stávajících morálních norem.*“ (Klos, 2006, s. 60).

**Mravnost** – souhrn smýšlení, která odpovídají příslušným etickým a společenským normám, případně odpovídající způsoby chování člověka. (Filosofický slovník, 2009, s. 229).

**Mrav** – životní norma obsahující obvyklé způsoby jednání a posuzování, také označuje způsob chování, které se řídí mravními normami. (Filosofický slovník, 2009, s. 229, volně).

**Dobro** – základní filosofický pojem, v etice podle Aristotela znamená cíl a zároveň měřítko lidského jednání, dle Sokrata existuje jednání, které je správné a které musí být dodržováno právě proto, že je správné. Člověk nemůže nekonat dobro, pokud ho zná. Podle Platóna je dobro nejvyšší určení bytí a správné jednání může být i takové, které většina odmítá. (Bureš, 1991, s. 8, volně).

**Zlo** – nedostatek dokonalosti bytí, dle Sokrata znamená zlo neznalost dobra. Sokrates učil lidi dobro poznávat. Podle Kanta je zdrojem zla zlá vůle. (Bureš, 1991, s. 8, volně).

**Svoboda** – znamená možnost jednat podle vlastní vůle. Absolutní svoboda neexistuje. Základním problémem je rozpor mezi svobodou jedince a svobodou ostatních. Svobodu můžeme dělit na **negativní** (zabezpečení jednotlivce proti omezování a zasahování z vnějšku) a **pozitivní** (čeho jsme schopni v rámci poznání). (Plhoňová, 2013, s. 10).

**Svobodná vůle** – možnost svobodně se rozhodnout pro plnění mravní povinnosti. Realizace této možnosti je však ztěžována mnoha výchovnými vlivy, předsudky, zvyky a nevědomostmi. (Bureš, 1991, s. 16).

**Svědění** – je výrazem světa hodnot a norem, který je v jednotlivých kulturách velmi rozdílný. (Filosofický slovník, 2009, s. 315). Často se označuje jako vnitřní hlas, který nás informuje, že jsme udělali něco špatného. Předpokladem svědomí jsou zvnitřnělé mravní normy osvojené v raném věku. (Bureš, 1991, s. 18).

**Spravedlnost** – je často chápána jako rovnost. Spravedlnost je vždy nedokonalá. Vyplývá to jak z lidské nedokonalosti, tak i z proměnlivosti lidských názorů. Každá společnost si vytváří určitý systém pravidel a zákonů, umožňujících jistý stupeň spravedlnosti dosahovat. (Bureš, 1991, s. 22).

**Odpovědnost** (mravní) – etický pojem vzešlý z práva, základní mravní postoj, podle něhož někdo svobodně určuje své jednání. Odpovědnost má člověk na jedné straně za sebe a vůči sobě, na druhé straně zahrnuje odpovědnost také politickou a dějinnou. (Filosofický slovník, 2009, s. 246).

**Právo** – existuje vedle morálních norem, umožňuje objektivní posouzení jejich dodržování, umožňuje trestat formální autoritou jejich nedodržení. (Plhoňová, 2013, s. 11).

**Etický kodex** – kodexem obecně rozumíme systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity. (Rolný, 1998, s. 71).

## 4 Podstata etiky

V etice se setkáváme s řadou otázek, jejichž zodpovězení je často neuspokojivé a nedostatečné. Můžeme si položit různé otázky jako např.: Proč se člověk vědomě rozhoduje jednat morálně? Co je dobro? Co je zlo? Proč člověk dokáže jednat racionálně a ne pouze na základě pudů? Z čeho pramení pocit povinnosti? Existuje vůbec nějaká svoboda? Je soucit u každého stejný? Jaký smysl má naše jednání? Proč se chováme tak a ne jinak? Co je lidská svoboda? Platí pro každého stejně? Proč máme dodržovat určité normy? Co je mravné a co nemravné? Povaha těchto otázek nás vede od specifitější oblasti etiky k úvahám obecně filosofickým. Odpovědi na tyto otázky nejsou jednoduché a nikdy nedostaneme zcela totožnou odpověď. Důvodem je to, že každý člověk vyrůstal v jiném prostředí, v jiných sociálních skupinách a od dětství mu byly vštěpovány jiné morální normy. Všeobecně jsou základní normy jednání a chování pro všechny známé a platné. Tyto normy se samozřejmě v každé kultuře liší. Proto nemůžeme plošně hodnotit jednání a chování lidí jiných kultur a srovnávat je s normami naší kultury.



## 5 Dělení etiky

Etika je jistým způsobem strukturována. Existuje několik možných členění. Na etiku tedy můžeme nahlížet např. z pohledu tří variant (Plhoňová, 2013, s. 11):

1. varianta:

- **Deskriptivní etika** se snaží co nejpřesněji popsat oblast morálky v jejich rozmanitých kulturních podobách.
- **Preskriptivní etika** nalézá kritéria pro stanovení podmínek jednání, jehož mezní hranice lze označit jako morálně dobré i špatné.
- **Metaetika** se zabývá jazykovou analýzou a reflexí jazyka s cílem objasnit význam základních mravních pojmů a správnost nebo nesprávnost obecných soudů.

2. varianta:

- **Empirická etika** (hédonismus, utilitarismus, pragmatismus).
- **Etika dělená dle transcendentální diference** (etika ctností, existencialistická etika, diskusní etika).
- **Analytická etika** (positivismus, emotivismus, deskriptivismus, preskriptivismus).

3. varianta:

- **Fundamentální etika** (obecná) zahrnuje metaetiku (analýza morálních diskurzů), kognitivistické teorie a obecné teorie (základní problémy a pojmy).
- **Individuální etika** (povinnost vůči sobě, povinnost vůči bližnímu, sexualita, manželství, etika medicíny, ekologie, vztahy k jiným kulturám, vztahy k přírodě a ke zvířatům...).
- **Sociální etika** (právo, státní správa, politika, hospodářství, kultura sociální péče).
- **Speciální etika norem** (normativní) – někteří autoři považují pouze tuto část za etiku ve vlastním slova smyslu či za etiku jako filosofickou disciplínu. Normativní etika pojednává o tom, „co být má“. Hovoří tedy o mravních normách, kodexech a principech a samozřejmě se snaží najít jejich zdůvodnění. (Bureš, 1991, s. 26).

## 6 Současná etika

Současná etika se zabývá hlavně globálními problémy. Nejzávažnějším a hlavním problémem je problém růstu obyvatelstva a s tím logicky související problém zajištění jeho výživy. Dalším globálním problémem je disproporce vývoje světa – týká se rozvojových zemí, jejichž sociální i ekonomický vývoj je oproti vyspělým státům výrazně opožděn. K naléhavým problémům celého světa patří i stav životního prostředí. Kvalita životního prostředí se zhoršuje velmi rychle a to bez ohledu na to, zda se jedná o země vyspělé či rozvojové. Dalšími globálními problémy jsou stále aktuálnější hrozby teroristických útoků, otázky zachování světového míru nebo otázky mezinárodní spolupráce. (Rolný, Lacina, 2004, s. 17, volně).

Globalizace má na etiku velký vliv. Dochází ke změnám životního stylu, prolínání kultur, tradic, míšení ras, což přináší nejen kladné, ale i záporné parametry – agresivita, rasismus, nacionalismus, xenofobie, atd. „*Globalizace je nejčastěji vymezována jako sociální proces, v rámci kterého dochází k odstraňování různých omezení v kulturní, politické a ekonomické oblasti, způsobených zeměpisnou polohou. V rámci tohoto procesu si lidé stále více uvědomují, že překonávat hranice kultur, ekonomik, a politik, je prostě možné. A nejen možné, ale i žádoucí. Protože jen tak je lidstvo schopno tlumit potencionální konflikty a dosáhnout ve své pluralitě konsensu.*“ (Rolný, Lacina, 2004, s. 16).

Do současné etiky se zahrnují i různé vztahy týkající se rodiny, generačních vztahů, interkulturních vztahů, vztahů národů, ras, států. Patří sem i otázky reprodukce života, interrupce, sterilizace, genetiky, euthanasie, pornografie, eugeniky, práva, trestu smrti a další.

Nové jevy jako je globalizace, ekonomika, politika rychle zasahují do vývoje a rozvoje podnikatelské etiky. Existují různé trendy a vývoje přístupů k managementu (obr. 1):

Parametr	Mechanistické	Humanistické	Nepředvídatelné	Environmentálně-etické
Období	1900-1930	1930-1960	1960-1990	1990-
Základní chování	Ekonomické- racionální	Sociálně- emociální	Sebepotvrzení	Eticko-morální
Důraz	Produkce	Lidé	Změna	Ekologie
Zaměření	Tok práce	Týmy	Systemy	Etika
Akademická disciplína	Engeneering Ekonomie	Psychologie Sociologie	Business Počítače	Komunikace Péče o zdraví
Hlavní koncept	Jedna nejlepší cesta	Společné rozhodování	Různé podmínky	Nepřijatelnost špatného chování

Zdroj: PUTNOVÁ, Anna, 2001. Společenský styk, rétorika, etika podnikání. s. 15.

**Obrázek 1: Historický vývoj éry managementu**

## 7 Profesní etika

Profesní etika není neznámé téma. Objevuje se už v dobách dávno minulých. V některých obdobích byla preferována více, v některých byla téměř zanedbávána. V současné době je profesní etika v popředí společenského zájmu. Tento zájem je podmíněn především změnami, které nastaly v 90. letech minulého století. Největšího zájmu se dostávalo profesní etice v tzv. dotekových povoláních – v povoláních, která se dostávají přímo do kontaktu s klienty a mohou ovlivnit jejich osud. Týká se to především lékařů, právníků, učitelů, hasičů či policistů.

Manažerská etika je v podstatě profesní etikou řídicích pracovníků – manažerů. *„Rozhodujícím faktorem etického managementu bude vždy morální kvalita každého jednotlivého manažera.“* (Rolný, 1998, s. 98). Její nedodržování z hlediska prosperity firmy, organizace nebo školy vážně ohrožuje stabilitu prostředí. Nejdůležitějším článkem podnikatelské etiky se stal management organizace, který by měl umět skloubit ekonomická i etická kritéria organizace.

Všude tam, kde probíhají řídicí procesy, musí zároveň probíhat systém řídicí, i systém řízeného. Systém řídicí představuje aktivní subjekt, systém řízený představuje pasivní objekt řízení. *„Rozhraničení mezi subjektem a objektem řízení je relativní, protože v prvním i v druhém případě se jedná o strukturované a hierarchicky uspořádané systémy, uvnitř kterých existují další vztahy nadřazenosti a podřízenosti.“* (Janotová a kol., 2005, s. 24).

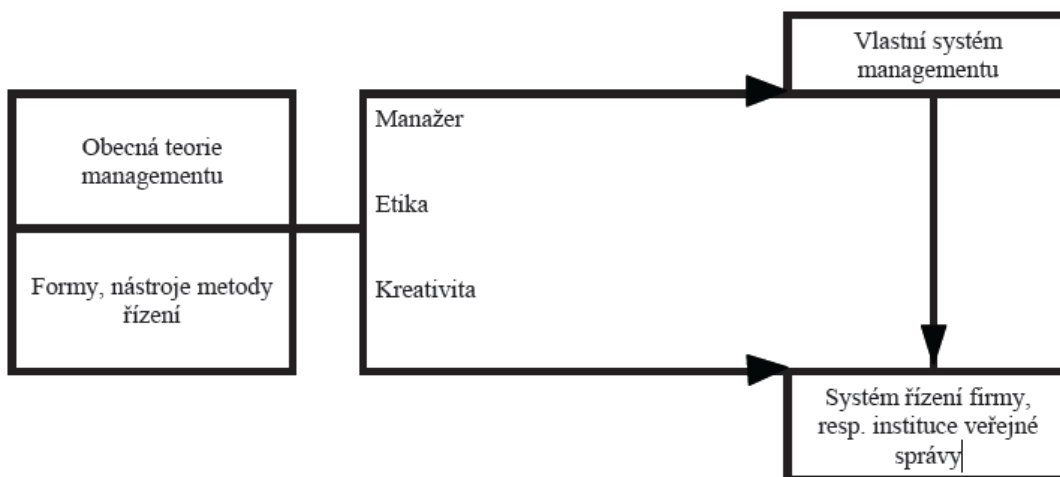
Nezávisle na tom, na jakém hierarchickém a společensko-ekonomickém žebříčku se nacházejí, jsou pro organizaci nezbytní manažeři. *„Pod pojmem manažeři se rozumějí zaměstnanci podnikatelských subjektů, profesionální řídicí pracovníci, kteří jménem vlastníků firmy, podniku vykonávají řídicí funkce, které z pohledu firmy považují za prospěšné.“* (Janotová a kol., 2005, s. 25).

*„Manažer je lídrem společnosti, na jehož efektivnosti závisí celý kolektiv. Manažeři dávají příklad a určují prostor, rozsah úkolů a etická kritéria. Proto záleží na nich, do jaké míry jsou pro ostatní pracovníky vzorem.“* (Bláha, Dytrt, 2003, s. 38).

## 8 Manažerská etika jako systém řízení

Etika by se měla stát přirozenou metodou práce všech pedagogických pracovníků, hlavně školských manažerů, kteří výrazně ovlivňují etické chování uvnitř i navenek školy.

Zásady etiky by se měly promítnout do všech etap řízení a rozhodování ve školství (obr. 2). Základem manažerské etiky ve školství je získávat pedagogické pracovníky pro plnění vizí a cílů školy. To spočívá ve správné motivaci celého pracovního kolektivu. Úspěšné plnění cílů školy vyžaduje, aby se eticky chovali všichni zaměstnanci školy. Tyto požadavky vymezují etické kodexy nebo kréda.

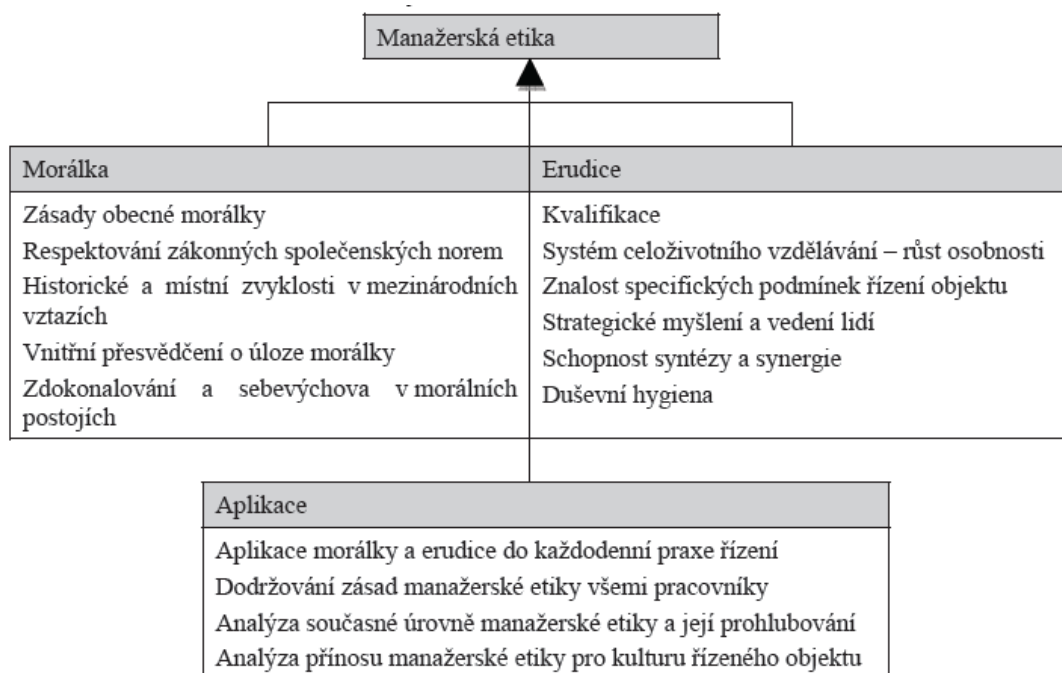


Zdroj: BLÁHA, Jiří; DYTŘT, Zdeněk, 2003. *Manažerská etika*, s. 38.

**Obrázek 2:** „Technologie“ manažerské etiky

Předpokladem efektivního řízení školy je, aby se data, která jsou pro rozhodovací proces nezbytná, týkala konkrétního stavu a jedinečnosti prostředí školy a potřeb specifických podmínek zaměstnanců, pedagogických pracovníků, žáků a rodičů, ve kterých a pro které je problém řešen.

Dvacáté první století je doba, ve které by měly dobře fungovat ověřené manažerské techniky. K tomu, aby tyto techniky fungovaly i ve škole a byly efektivní, je třeba, aby si školští manažeři zvyšovali vzdělání v oblasti nových a moderních etických a ekonomických teorií. (obr. 3).



Zdroj: BLÁHA, Jiří, DYTRT, Zdeněk, 2003. *Manažerská etika*. s. 44.

### Obrázek 3: Struktura manažerské etiky

Z obrázku 3 vyplývá, že podstata manažerské etiky závisí na třech oblastech, kterými jsou: morálka, erudice a zároveň zavedení těchto dvou oblastí do praxe – aplikace manažerské etiky.

*„Dodržování morálních zásad při řízení organizace je jednou ze základních podmínek úspěšného fungování každé organizace. K tomu, aby se každý manažer mohl morálně rozhodovat, je dobré mít alespoň základní teoretické znalosti z etiky. To znamená porozumět významu základních pojmů, osvojení si současných etických principů, hodnot a norem. Dále musí účelně využívat nástrojů (etický kodex, definování hodnot, diskuse) sloužících ke zvyšování morální úrovně organizace.“* (Klos, 2006, s. 63).

## 8.1 Školský manažer a etika

Jak již bylo zmíněno v kapitole 7, manažer je profesionální řídicí pracovník. Ve školství se jedná o ředitele, zástupce ředitele a jiné vedoucí pracovníky jako např. vedoucí střediska praktického vyučování, vedoucí střediska teoretického vyučování, vedoucí domovů mládeže, vedoucí jídelny, vedoucí družiny nebo i vedoucí předmětových

komisí. Všichni tito školští manažeři si musí neustále zvyšovat svou odbornou kvalifikaci, být připraveni na řešení nově vzniklých problémů a hledat nové formy a prostředky, kterými by své zaměstnance vhodně motivovali k plnění cílů školy.

Školští manažeři jsou nositeli odborných zkušeností. „*Znalost a teorie mne pouze může vést k zvážení odpovědnějšímu, ale za mne nerozhodne!*“ (Vaněk, 2005, s. 172). Otázky realizace cílů školy plně závisí na schopnostech konkrétních školských manažerů. „*V etické rovině proto hlavní tíha morální odpovědnosti spočívá právě na těchto lidech.*“ (Rolný, 1998, s. 88). Školští manažeři jsou rozhodujícím, ale i tím nejzranitelnějším článkem ve škole. Jejich jednání a chování v rámci školy, ale i mimo ní, je nejviditelnější a v mnoha případech slouží jako vzor pro ostatní zaměstnance školy. „*Etické vedení je plně v jejich kompetenci a jeho kvalita je do značné míry dána rozsahem svobody, související s mírou oprávnění rozhodovat. Samozřejmě pak rozhodující úlohu sehrává samotná morální kvalita školských manažerů.*“ (Rolný, 1998, s. 88).

Školští manažeři musí mít odvalu vystoupit proti neetickému chování, podporovat kritiku neetického chování a odsoudit neetické chování, pokud je to v jejich možnostech.

Každý školský manažer by měl svou získanou kvalifikaci aplikovat do každodenního pracovního prostředí. Je vysoce neetické, aby si tuto kvalifikaci, získané zkušenosti a dovednosti nechával jen pro sebe. Každý školský manažer by měl neustále sobě i podřízeným objasňovat, co je manažerská etika, k čemu je dobrá a proč je potřeba ji využívat a dodržovat.

V každodenní praxi je třeba sledovat dodržování etických zásad u sebe i podřízených. Měl by se sledovat i přínos, který z toho pro školu a všechny zainteresované vyplývá. Sledují se hlediska vzdělávací, výchovná, ekonomická, kultura a image řízené školy i zlepšování jejího postavení v okolí.

Velmi důležitá je i individualita školského manažera. Jedním z hlavních předpokladů pro tvořivou práci a efektivní využívání informací ve školství je relaxace a dodržování zásad duševní hygieny. Odpočinek by měl být nezbytnou součástí života manažerů.

## 8.2 Školský manažer jako vůdce

Budoucnost manažerské práce odborníci nevidí pouze v příkazování, ale hlavně v získávání podřízených pro uskutečňování změn ve škole a pro realizaci inovací.

Osobně by se měli podílet na těchto změnách a inovacích právě školští manažeři, kteří jsou nositeli odborných znalostí. Být dobrým vůdcem a manažerem spočívá ve schopnosti motivovat a povzbuzovat své podřízené k realizaci plánů, změn, vizí a cílů školy. Nejdůležitější při uskutečňování změn je vzájemná důvěra mezi vedením školy a podřízenými pracovníky. *„Stojí-li v čele morální autorita, síla charakteru vyvolává důvěru a kultivuje prostředí.“* (Plhoňová, 2013, s. 29).

Dalším důležitým faktorem přispívajícím k úspěchu školy je jasná vize toho, čeho chce školský manažer dosáhnout a jakými prostředky. U každého manažera je schopnost formulovat vizi rozdílná a Slavíková k této problematice uvádí: *„Ředitelé jsou postaveni před úkol připravit dlouhodobou strategii rozvoje školy tak, aby byla přijata a schválena nejen na úrovni regionu, ale aby byla především přijata zaměstnanci, žáky i rodiči, poněvadž sebelepší plány a koncepce, ať jsou vázány v kůži či napsány ručně na papíře, jsou teorií, pokud je lidé nevezmou za své. Uskutečňování strategií a plánů není záležitostí krátkodobou, ale je to v podstatě stav mysli, který musí být vytvářen – a to je úkol pro řídicí pracovníky dneška, aby mohli být absolventi škol připraveni na požadavky, které na ně bude klást společnost zítřka.“* (Slavíková, 2003, s. 87).

## 8.3 Školský management a etické normy

V otázkách etických norem ve škole má jedinečnou a nezastupitelnou roli školský management, který by měl mít ve svých řadách odborníky, ale také by měl být vzorem chování pro ostatní zaměstnance školy, žáky, rodiče i další zainteresované strany. *„Etické vedení managementu se prakticky realizuje zejména při řešení etických problémů a dilemat interpersonálního charakteru.“* (Rolný, 1998, s. 92). Vedení školy je nejen odpovědné za prosperitu organizace, ale i za chování uvnitř školy, tzn. za chování vůči zaměstnancům a žákům školy. Nedostatečná důvěra ve školský management podlamuje potřebný optimismus, morálku a sebedůvěru ve škole.



Důležitým předpokladem etického chování školského managementu je chtít být etický. Bez tohoto předpokladu by nebylo účinné žádné opatření ze strany vedení. *„Manažeři jsou ta rozhodující skupina, podle jejíhož jednání lze poznat etickou úroveň dané firmy.“* (Vaněk, 2005, s. 174). Postoj společnosti k etice závisí na schopnosti každého z nás vnímat etiku na úrovni výchovy v rodině, ve škole, na příkladném jednání našeho okolí, ale hlavně na pevnosti přesvědčení každého z nás. Důležité je také umět odsoudit špatné činy. *„Jedním z hlavních úkolů společnosti je vytvářet etické klima, které bude formovat jedince, kteří se nenechají strhnout neetickým jednáním okolí, jedince, jimž budou morální hodnoty a slušnost vštěpovány již od dětství tak, aby je považovali za standard, který není potřeba komentovat nebo vyzdvihovat, a který bude součástí jejich každodenního života.“* (Vaněk, 2005, s. 172).

## 9 Etický rozhodovací proces

V řízení školy, lidí a žáků se používá rozhodovací proces, ve kterém se musí dodržovat zásady manažerské etiky. Tento proces se nazývá etický rozhodovací proces.

Řešení morálních konfliktů má určité etapy, podle kterých by se mělo postupovat.

**Obecné zásady rozhodovacích procesů etického charakteru** (Rolný, 1998, s. 31):

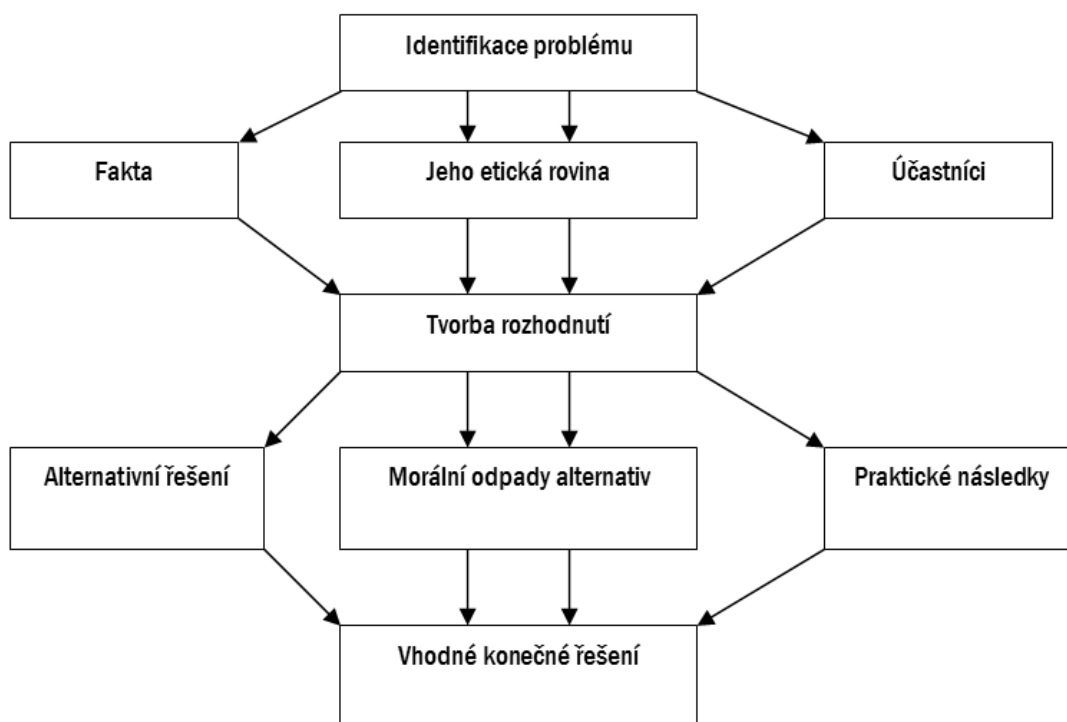
- Vyhodnotit každé rozhodnutí ve vztahu k normám a mravům společnosti, ve které žiji.
- Vyhodnotit každé rozhodnutí s ohledem na obecné, všelidské morální standardy a zažitě morální konvence (slušnost, čestnost, pravdomluvnost, úcta k člověku, vlastnictví, atd.).
- Vyhodnotit každé rozhodnutí ve vztahu ke svému svědomí (řešení musí být v souladu s mou individuální morálkou).
- Řešení by mělo projít tzv. Precedentním testem, tzn. domýšlet jeho následky tak, aby bylo obecně pozitivním řešením, pokud by sloužilo jako model pro jiná rozhodnutí.
- Řešení by mělo projít testem veřejnosti, mělo by být obhájeno před veřejným fórem a konzultováno s nezainteresovanými osobami.

Spolu s respektováním obecných zásad, musíme respektovat i **zásady morálně-technického charakteru:**

- Pracovat s promyšlenými a doloženými argumenty (nikoli s pouhým míněním a dohady).
- Testovat argumenty na paralelních případech.
- Respektovat a snažit se porozumět argumentům jiných stran, i když se s nimi neztotožňujeme.
- Jasně vymezit body, ve kterých není možný kompromis.

Syntézou těchto uvedených zásad můžeme sestavit **obecný model morálního rozhodnutí**. Tento model (obr. 4) reprezentuje metodologický postup myšlenkových kroků, ve kterých jsou řešeny tyto zásadní otázky (Rolný, 1998, s. 32):

- **Jaká jsou fakta?**
- V čem tkví etický problém?
- Kdo jsou účastníci dané situace?
- Jaké jsou možnosti, alternativy řešení?
- Jaké budou morální dopady těchto alternativ?
- Jaké praktické nátlaky a na koho situace obsahuje?
- **Jak má být situace s konečnou platností řešena?**



Zdroj: Rolný, 2007. *Podnikatelská etika*, s. 21

**Obrázek 4: Obecný model morálního rozhodnutí**

## 10 Etické chování – etický kodex/ krédo

Etické kodexy vznikaly v dobách již dávno minulých. Prvním etickým kodexem v historii byla tzv. Hippokratova přísaha, která vznikla přibližně před 2400 lety. Týkala se lékařů a zavazovala je pomáhat nemocným. Během doby vznikaly nejrůznější etické kodexy, jako např. kodex mistrů tovaryšů, mistrů středověkých univerzit atd. Ve 40. letech dvacátého století vytvořil první etický kodex „Naše krédo“ zakladatel firmy Johnson&Johnson Robert Wood Johnson. Etické kodexy zaznamenaly svůj boom v 80. a 90. letech minulého století. Etické kodexy jdou svým vývojem neustále dopředu a reagují tak na potřeby společnosti. V současné době patří k preferovaným formám organizační etiky.

Etické kodexy představují souhrn základních etických pravidel a norem, jsou důležitým regulátorem etického chování a ukazují zaměstnancům, co lze po etické stránce od organizace očekávat. Etické kodexy se vztahují k určitým činnostem a ve značné míře bývají písemné, ale vyskytují se i v nepsané formě. Písaná forma má tu výhodu, že nemůže docházet k překrucování skutečností a tím k jejich zpochybňování vlastní interpretací.

V odborné literatuře se setkáváme s různým dělením etických kodexů. A. S. Luknič – významný představitel podnikatelské etiky z USA, určitý čas působící i na Slovensku, uvádí tyto tři **základní typy kodexů podle ambicí** (Luknič, 1994, s. 198):

- Aspirační kodexy, které vyjadřují jisté ideály, ke kterým by mělo směřovat chování subjektů.
- Výchovné kodexy, které obsahují přesně vymezené pokyny s obsáhlými komentáři jak postupovat.
- Regulační kodexy, které zahrnují soubor detailních pravidel řízení profesionálního chování a slouží také jako základ řešení stížností.

**Etické kodexy se v ekonomické sféře mohou dělit následujícím způsobem** (Klos, 2006, s. 63):

- kodexy pro činnost profesních asociací a jejich členů (profesní kodexy),
- kodexy pro činnost hospodářských sdružení vykonávajících určité hospodářské činnosti,
- kodexy jednotlivých organizací.

Ve skutečnosti praxe přináší daleko více možností dělení etických kodexů, které vznikají propojením těchto základních variant. Jednotlivé typy kodexů se také liší v tom, o jakou organizaci či subjekt se jedná. Existují etické kodexy lékařů, právníků, manažerů, etické kodexy pro bankovníctví, reklamu atd. Etické kodexy ve školství pro učitele, ani pro školský management téměř neexistují a citelně chybí.

Etické kodexy vytvářejí prostor pro všechny, kterých se týkají, aby uvažovali o svém poslání, postavení a důležitých povinnostech, které mají vůči své organizaci. Zaměstnancům pomáhají formovat vědomí zodpovědnosti za svou organizaci a za všechny důsledky, které z toho vyplývají. Od pracovních řádů organizace se etické kodexy liší tím, že dávají návod, jak postupovat v konkrétních situacích.

Etickým kodexem a profesní morálkou se také zabýval Brezinka, podle kterého pro každé povolání existují zvláštní profesní ctnosti a profesní povinnosti. K této problematice uvádí: *„K profesní morálce patří obojí: normy, které požadují uskutečňování profesní ctnosti, a normy, které vyžadují profesní povinnosti.“* (Brezinka, 1996, s. 157).

K etickým kodexům se vyjadřuje i Pavlík: *„Morální kodexy profese slouží k regulaci vzájemných vztahů lidí v pracovních kolektivech a k regulaci chování a jednání organizace vůči dalším stranám, včetně společenské zodpovědnosti.“* (Pavlík, 2010, s. 120).

*„K dodržování profesních kodexů nelze nikoho nutit, jde o individuální záležitost jedinců, kteří se zavázali ke společenské úmluvě. Přesto je ve vyspělých zemích běžné, že ten, kdo etické normy nedodrží, se z daného společenství vyčleňuje a znemožňuje se.“* (Plhoňová, 2013, s. 32). S tímto názorem se ztotožňuji i já, mělo by být běžné, že ten, kdo etické normy zásadně porušil, měl by být z dané komunity vyčleněn. Na toto téma navazuje polemika, jestli etické kodexy mají být vynutitelné či nikoli. To je také jedna z mých výzkumných otázek v dotazníkovém šetření.

## **10.1 Význam a úloha kodexů etiky**

Mezi zákony a kodexy existuje určitý vztah. *„Zákon upravuje závazně určité činnosti nezbytné pro chod a rozvoj veřejného života a dává státu pravomoci k jejich dodržování. Kodexy obvykle navazují na zákony tam, kde zákonná úprava není“*

nezbytná.“ (Šroněk, 1995, s. 192). A právě v tomto okamžiku je zapotřebí etických kodexů školských manažerů i učitelů, které budou implementovány do činností škol.

Šroněk se zamýšlí nad významem etických kodexů a uvádí: „Zároveň mají kodexy svá omezení. Zásady, na nichž jsou kodexy postaveny, bývají značně obecné. Jejich etický obsah je často minimální. Vymáhání morálních zásad do značné míry znehodnocuje samy zásady. Pokud ale plnění kodexů není vymáháno, může být jejich účinnost nepatrná a je možno se jejich působnosti lehce vyhnout. V neposlední řadě také závisí účinek kodexů na tom, kolik osob je s nimi seznámeno.“ (Šroněk, 1995, s. 193). Z toho jednoznačně vyplývá, že kodexy budou účinné jedině tehdy, budou-li pravidla realistická a zároveň vynutitelná. Bude-li se někdo chovat stejně neeticky jako dříve a bude-li se schovávat za etický kodex, potom jde o klamání ostatních, ale hlavně sebe. Otázka tedy není, zda mít etické kodexy, ale zda budou platit pro všechny, nebo jen pro některé?

## 10.2 Etické kodexy v oblasti zahraničního školství

O zahraničních etických kodexech v oblasti školství není mnoho zmínek. Dovolila jsem si vybrat několik států, ve kterých etické kodexy alespoň v nějaké podobě mají nebo je připravují.

*„Etických kodexů v oblasti školství se podařilo najít poměrně málo. V USA lze sice nalézt mnoho „code of ethics“, ale při zaměření na školy se ukázalo, že jde o školní řády – tedy dokumenty orientované pouze na žáky. V některých státech USA jsou etické kodexy pro pracovníky ve vzdělávání vydávány školám nadřízenými orgány.“* (Bergman, 2008, s. 10).

V Německu ve školách je situace obdobná v tom, že existují školní řády popisující ve stručnosti pravidla chování žáků.

Ve Švýcarsku se o potřebě kodexu pro učitele diskutuje, první návrhy uvádějí, že by měl být podobný lékařskému kodexu.

V Rusku mají etický kodex pro učitele, který má 22 bodů a je doplněn učitelským slibem. Jelikož ho lze nalézt na webových stránkách ruských škol, lze předpokládat, že tento kodex je doporučen „shora“ – školskými orgány.

V Itálii je etický kodex učitele doporučen dokonce ministerstvem. Kromě povinností jsou tam i práva učitelů.

### 10.3 Etické kodexy v oblasti českého školství

V Česku jsou požadavky na běžné etické chování žáků vyjádřené ve školních řádech na všech typech škol. Zákonem je stanoven povinný obsah školního řádu.

*„O etických normách ve školních řádech není vcelku pochopitelně žádná zmínka. Pokud tedy školy do školních řádů morální normy zařazují, je to zcela nad rámec požadavků daných zákonem. Pak ovšem neplnění takovýchto norem nemůže být chápáno jako porušení zákona.“* (Bergman, 2008, s. 11).

V českém základním a středním školství se etické kodexy pouze diskutují. Dnes existují na některých školách etické kodexy pro učitele, které si převážně učitelé společně s vedením navrhovali sami, tzv. „na míru“. Etické kodexy školského managementu neexistují nikde. Pro školské manažery je to zcela nová oblast, které nejsou moc nakloněni, což dokládá Bergman ve své práci: *„Z řad Společnosti středoškolských pedagogů vyšel podnět k diskusi o etickém kodexu pedagoga a významu profesní etiky. Avšak kromě odkazu na americký vzor mnoho myšlenek neobsahuje. Bohatší je polemika, která však myšlenku etického kodexu zcela zavrhuje.“* (Bergman, 2008, s. 12). Jedna z mých výzkumných otázek se tímto tématem zabývá.

V Česku existuje jasně daný etický kodex učitele, podle kterého se řídí na církevních školách. V roce 2005 schválil mons. František V. Lobkowicz OPraem, biskup ostravsko-opavský, pověřený Českou biskupskou konferencí řízením církevního školství církevní školský dokument – **Etický kodex křesťanského učitele**.

*„Cílem etického kodexu učitele je upřesnit morální povinnosti učitele a být měřítkem pro jejich posouzení. Snaží se pedagogovi ulehčit jeho vlastní sebehodnocení a může sloužit i k obraně pedagoga proti neoprávněné kritice a výčitkám ze strany občanské a rodičovské veřejnosti, případně státních a samosprávních orgánů i nestátních organizací.“* (Červený, 2005, s. 2).

## 10.4 Tvorba etického kodexu školského managementu

Základem pro tvorbu etického kodexu jsou etické hodnoty organizace, které požadují a upřesňují určité chování a jednání všech pracovníků školy. Po stanovení těchto hodnot se konkrétně rozpracovávají zásady, které z nich vyplývají, do podoby psaného etického kodexu. Existuje souvztažnost mezi etickým profilem a strategickým řízením školy.

**Při tvorbě etických kodexů se uplatňují dva různé přístupy** (Plhoňová, 2013, s. 35):

1. tzv. **skandinávský model**, který přikládá význam prodiskutování a formulování etického kodexu organizace za aktivní účasti všech zaměstnanců;
2. tzv. **americký model**, kde etické kodexy vytvářejí představitelé managementu a vlastníci podniků.

*„Pro zpracování etických kodexů v organizacích na území České republiky je doporučován skandinávský model, protože participace zaměstnanců na jeho tvorbě je užitečná jak z hlediska obsahu vlastního dokumentu, tak také z pohledu identifikace zaměstnanců s navrženými standardy jednání. Ředitel by měl stát v čele týmu, který zpracovává kodex. On i jeho spolupracovníci by měli určit klíčové oblasti a pravidla pro zpracování kodexu.“* (Plhoňová, 2013, s. 35).

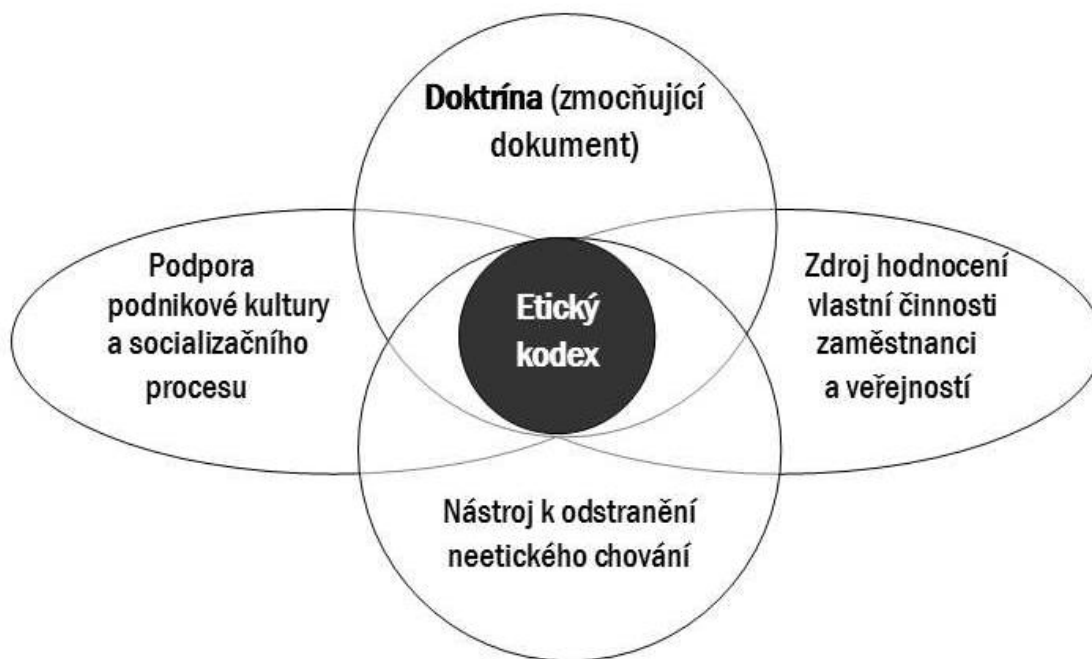
Tvorba etického kodexu vyžaduje vysokou profesionalitu. Školskému managementu i zaměstnancům školy přináší jasná pravidla, podle kterých mohou být řešeny konkrétní problémy školy. Etický kodex by měl být zásadním školním dokumentem, psán pozitivním jazykem, při jeho tvorbě by se mělo postupovat od obecného ke konkrétnímu a jednotlivé body by měly být v duchu tzv. „zlatého pravidla“, o kterém se zmiňuji v kapitole 2.3 v souvislosti s Kategorickým imperativem. Velmi důležité jsou i způsoby jeho prezentace, grafické zpracování kodexu a jeho správné umístění na veřejných místech.

**Zásady výstavby etického kodexu školy** (Rolný, 1998, s. 73, volně, obr. 5):

1. jako platné vodítko slouží pro rozhodování deklarované hodnoty školy,
2. etický kodex musí být vzájemně provázaný a souviset s vizí, cíli, strategií a posláním školy,
3. závazky a požadavky na zaměstnance by měly být srozumitelné a měly by být jasně vymezené etické role,
4. etický kodex musí být přiměřený,



5. etický kodex musí obsahovat mechanismus řešení konfliktů, jeho interpretaci a aplikaci,
6. etický kodex by měl také poskytovat možnost ustanovení výjimek, a to zejména z důvodu morálního charakteru.



Zdroj: Rolný, 2007. *Podnikatelská etika*, s. 30

#### **Obrázek 5: Obecné funkce etického kodexu**

**Přínosy etického kodexu pro vedení školy** (Rolný, 2007, s. 28, volně):

- eliminuje nežádoucí praktiky, které způsobují pokles přízně zaměstnanců školy, žáků, rodičů a dalších zainteresovaných skupin vůči škole,
- objasňuje politiku školy v morálně problematických otázkách, jakými jsou například důvěrné informace, přijímání zaměstnanců a žáků školy,
- zjednodušuje zavádění inovací, například v podobě nových vyučovacích metod a praktik,
- posiluje vnitřní disciplínu tím, že snižuje potřebu donucovacích a restriktivních opatření pro odhalení neetického chování,

- zamezuje nadřízeným zneužívat svého postavení vůči ostatním zaměstnancům školy,
- je vodítkem pro všechny řídicí články školy při rozhodování,
- pozitivně motivuje zaměstnance školy posílením jejich vědomí, že pracují v etickém prostředí s jasnými pravidly, která platí pro každého bez výjimky.

**Přínosy kodexu pro management (Rolný, 2007, s. 28, volně):**

- pomáhá řešit morální problémy a dilemata, které se vyskytují v práci vedení školy,
- pomáhá čelit neetickým požadavkům zaměstnanců školy, žáků, rodičů, stakeholders, dodavatelů, konkurence,
- pomáhá obhajovat svá rozhodnutí jak uvnitř, tak vně školy,
- výrazně zjednodušuje komunikaci uvnitř školy,
- zdůvodňuje návrhy na disciplinární opatření při porušování etických zásad ze strany zaměstnanců školy,
- urychluje identifikaci problémových praktik a odhalení případných podvodů.

**Zdroji pro zpracování etického kodexu jsou nejčastěji (Plhoňová, 2013, s. 35, volně):**

- současný kodex, pokud byl již zpracován,
- povinnosti a vztahy ke zřizovateli, zaměstnancům školy, žákům, rodičům, dodavatelům, zřizovatelům, zainteresovaným skupinám a dalším orgánům v regionu,
- materiály uvnitř školy (vize, strategie, plán školy, školní vzdělávací programy, pracovní a organizační řád, systém řízení kvality, systém environmentálního managementu, kolektivní smlouva, personální zásady – politika, výsledky rozborů spokojenosti zaměstnanců atd.),
- rozhovory, workshopy s manažery a zaměstnanci, žáky a rodiči,
- srovnání s jinými etickými kodexy, zejména s kodexy úspěšných škol.

## 10.5 Návrh na implementaci etického kodexu školského managementu

Pro uvedení etického kodexu do praxe se doporučují tyto kroky (Bláha, Dytrt, 2003, s. 111, volně):

1. **Integrace** – kodex musí reagovat na současné potřeby školy a školského managementu.
2. **Schválení** – etický kodex musí schválit a podepsat ředitel školy.
3. **Distribuce** – kodex se musí dostat ke všem manažerům v přehledné a přenosné formě.
4. **Překážky** – na krátkých poradách vysvětlit všem školským manažerům, jak by měli jednat, když se objeví překážky při realizaci zásad kodexu nebo pochybnosti, jak jednat v souladu s kodexem.
5. **Osobní odpovědnost** – dát všem manažerům příležitost, aby jednali v souladu se zásadami kodexu. Z jednání v rozporu se zásadami kodexu je nutno vyvodit osobní zodpovědnost.
6. **Potvrzení** – zajistit, aby školští manažeři všech řídicích úrovní veřejně prohlásili, že souhlasí s kodexem a budou jednat v souladu s jeho zásadami.
7. **Pravidelné vyhodnocování** – kontrolovat, zda kodex školského manažera odpovídá současné situaci.
8. **Smluvní ujednání** – dodržování kodexu je povinné (mělo by být smluvně zakotveno) a jeho nedodržování je důvodem k disciplinárnímu řízení. Nedodržení ze strany ředitele by mělo být v kompetenci zřizovatele.

## 11 Integrace etiky do školského managementu

Integrace etiky do školského managementu není jednorázovým a jednoduchým procesem. Školští manažeři by měli usilovat o to, aby u tohoto procesu byly zachovány principy jako (Klos, 2006, s. 64, volně):

- **Cílevědomost** – celý projekt zavádění etických principů do školského managementu nemůže probíhat bezcílně. Školští manažeři musí vědět, kam chtějí školu implementací směřovat a jaké nástroje a metody jim k tomu dopomohou.
- **Komplexnost a systematičnost** – důležité je podchytit všechny rozhodující oblasti, které ovlivňují zavádění etických zásad do školní praxe.
- **Synchronnost jednotlivých prvků a úrovní integrace** – přestože některé implementační kroky vyžadují specifické pořadí, řada dalších kroků by měla probíhat současně, protože jinak může být proces implementace komplikovaný nebo narušený. Příklad: Pokud tvorba etického kodexu či etické řízení školy nejsou provázané a doplněné s kroky v oblasti socializace (stimulace a motivace pracovníků školy, výběr pracovníků, školení, atd.), pak je celý efekt tohoto kroku implementace zbytečně zmařen.

Zavádění etiky do školského managementu a vůbec do celkového prostředí školy by mělo probíhat současně a to ve třech rovinách (Rolný, 1998, s. 81, volně):

1. Na úrovni **kultury školy**: organizační kultura, tradice školy, etický kodex, klíčové etické hodnoty.
2. Na úrovni **etického vedení**: kontrola a hodnocení, komunikace, organizační struktury, strategické plánování.
3. Na úrovni **socializačního procesu**: vhodný výběr pedagogických i nepedagogických pracovníků, získávání nových praktických zkušeností v průběhu pracovního poměru, školení, vzdělávání, motivace, stimulace.

Školští manažeři mají možnost využívat celou řadu metod a nástrojů, které ve svém souhrnu vytváří jakousi: „*etickou infrastrukturu organizace*.“ Seknička dále uvádí: „*Mezi klíčové metody patří v současnosti metoda **konsensu a dialogu**. Mezi nástroje institucionalizace etiky v organizaci patří především: etické kodexy, etické výbory, úřad ombudsmana v organizaci, etický a sociální audit, výcvik zaměstnanců k etickému*

*jednání, etické vzory.*“ (Seknička, 2005, s. 24). Výsledkem integrace etiky do školního prostředí by měl být společný postoj a souhlas (konsensus) všech pracovníků školy s etickými zásadami, které si sami vytvořili. Tomuto postoji předchází vysoká úroveň vzájemné interakce, komunikace a spolupráce. *„Žádoucím výsledkem každého dialogu je konsensus. Ten podniku uděluje morální mandát k jeho činnosti.“* (Rolný, 1998, s. 79).

## **12 Transparentnost**

Součástí spravedlivého řízení školy je mimo jiné i transparentnost neboli průhlednost, která má velký význam při hodnocení škol, organizací a firem. Transparentnost a vysoká informovanost výrazným způsobem eliminují neetické chování organizace. Internet a další nové technologie dávají prostor pro zveřejňování dostupných informací o škole, ale zároveň s sebou přinášejí další riziko etických problémů, jakou jsou např. ochrana osobních informací, ochrana soukromí, bezpečnosti, duševního vlastnictví aj. Stejně tak jako výkonnost školy a úroveň školského managementu je významnou součástí etického řízení i transparentnost.

## **13 Etický audit**


Etický audit je jednou z možností kontroly (obr. 6) etického prostředí školy. Tato kontrola informuje širokou veřejnost o etickém chování školy a zároveň má velký význam i pro školský management, který z něj může vyvodit patřičné závěry. Etický audit se používá spíše v zahraničí, u nás příliš rozšířen není. Současným trendem je to, aby se etický audit stal normou. Zájmem každé organizace by mělo být tento audit absolvovat. Pozitivní etický audit přispívá k dobré pověsti školy a je jen v zájmu organizace tento audit zveřejnit a medializovat.

Školský management potřebuje při zavádění etického auditu do prostředí školy velkou odvahu, neboť prochází testem důvěry ze strany zaměstnanců školy a dokazuje tak svou morální autoritu.

*„Je více než pravděpodobné, že pokud se nevyhodnocuje dodržování etického kodexu, stane se v průběhu času nefunkční.“* (Janotová a kol., 2005, s. 21). Z tohoto důvodu by

se v samotném etickém kodexu mělo uvádět datum nebo termín jeho kontroly. Vhodným kontrolorem by měl být nestranný etický auditor. Spolu s nestranným etickým auditorem kontrolní funkci plní i vnitropodnikové kanály, které však musí být legální, jinak by se jednalo o nedodržení etiky. Pozitivní pracovní motivace je nejlepším prostředkem, jak dosahovat etického chování zaměstnanců školy. Nejvhodnějším obdobím, ve kterém můžeme pozitivní motivaci uvádět do praxe, je právě období vyhodnocování etického auditu školy.

Existují **čtyři stupně kontroly**, které je možné po etickém auditu znovu začlenit do etického kodexu a opětovně kontrolovat (obr. 6).

Krok 1	Krok 2	Krok 3	Krok 4
Ustavení standardů	Aktuální měření výsledků	Srovnání výsledků se standardy	Náprava v případě nutnosti
Proces kontroly 			

Zdroj: PUTNOVÁ, Anna, 2001. *Společenský styk, rétorika, etika podnikání*. s. 34.

**Obrázek 6: Stupně kontroly po etickém auditu**

Pozitivní motivace, dodržování etického kodexu, transparentnosti a využívání etického auditu patří mezi efektivní prostředky etiky organizace. Nejčastěji se využívají v období změn ve škole, např. při změně ředitele nebo zřizovatele.

Je jen na školském managementu, jestli tyto prostředky bude ve své škole zavádět a využívat. Celospolečenský vývoj jde stále vpřed a zájmem dnešní společnosti je, aby se etické zásady, normy a chování staly běžnou součástí nejen chodu organizace, ale i našich životů.

## **14 Cíle a výzkumné předpoklady**

### **14.1 Cíle**

Cílem bakalářské práce bylo zmapovat, zda ve školách na Chomutovsku existují etické kodexy školského managementu. Výstupem práce byl návrh etického kodexu školského managementu.

Z toho vyplynuly tyto dílčí cíle:

- a) zjistit, co si školští manažeři pod pojmem etický kodex představují,
- b) zjistit, zda existují na školách etické kodexy školského managementu,
- c) zjistit, v jaké míře je nutné sestavit etický kodex školského managementu,
- d) zjistit, jakých oblastí managementu by se měl etický kodex školského manažera týkat,
- e) zjistit, kdo by měl vytvořit etický kodex školského managementu,
- f) zjistit, zda by měl být etický kodex školského managementu součástí pracovní smlouvy.

### **14.2 Výzkumné předpoklady**

- a) předpokládala jsem, že se ředitelé a zástupci neshodnou v jednotném názoru na etické kodexy,
- b) předpokládala jsem, že na většině škol kodex školského managementu neexistuje,
- c) předpokládala jsem, že školští manažeři jsou přesvědčeni, že v budoucnosti jsou etické kodexy školského managementu nezbytné,
- d) předpokládala jsem, že se školští manažeři neshodnou na obsahu etického kodexu školského managementu,
- e) předpokládala jsem, že respondenti nejsou stejného názoru, kdo by měl vytvořit etický kodex školského managementu,
- f) předpokládala jsem, že vedení školy by přivítalo, kdyby etický kodex školského managementu byl součástí pracovní smlouvy.

## **15 Metodologie**

### **15.1 Metody**

Za hlavní výzkumnou metodu byl vybrán dotazník, který byl nejvhodnějším nástrojem ke zjišťování názorů a zkušeností školských manažerů. Za minimum času bylo získáno maximum informací, byla poskytnuta relativně přesná numerická data a výsledky byly relativně nezávislé na výzkumníkovi. Pro tuto metodu byl vypracován odpovědní dotazník (příloha 1), který měl dvacet tři otázek. Dvanáct otázek bylo uzavřených, šest otevřených a pět polouzavřených. Vyhodnocen byl statistickou metodou – aritmetickým průměrem, výpočtem počtu procent a následně vyčíslen v procentech.

### **15.2 Pilotáž**

Před tím, než byl dotazník rozdán a rozeslán, tak byl proveden předvýzkum na pěti respondentech. Smyslem tohoto předvýzkumu bylo zjistit, zda respondenti dotazníku plně rozumí. Na základě výsledků byl dotazník trochu pozměněn. V otázce č. 4 jsem dala na výběr konkrétní možnosti týkající se etického kodexu, v otázce č. 7 jsem konkretizovala závaznost etického kodexu, otázku č. 21 a původně č. 22 jsem spojila v jednu a u otázek 4, 16, 19, 21 jsem přidala kolonku – Jiný názor – jaký? Posléze byl proveden výzkum.

### **15.3 Charakteristika sledovaného souboru**

Jako základní soubor jsem si zvolila školské manažery – ředitele, zástupce a jiné vedoucí pracovníky /vedoucí praktického vyučování, vedoucí učitel pracoviště, vedoucí domovů mládeže/ na základních a středních školách Chomutovska.

Celkem bylo osloveno šedesát respondentů. Vrátilo se padesát dotazníků. Aby se dosáhlo vysoké návratnosti, tak mailem byly rozesílány dotazníky pouze těm školským manažerům, které znám osobně a osobně mi přislíbili i jejich vyplnění. Tímto způsobem se vrátilo třicet pět dotazníků. Abych zajistila objektivitu výzkumu, tak jsem osobně navštívila patnáct škol a po domluvě s ředitelem nebo zástupcem jsem jim v elektronické podobě poslala dotazník, který se mi skutečně ve většině případů do tří dnů vrátil. Deset oslovených na moji žádost vůbec nereagovalo.



## 16 Analýza zjištěných dat a ověřování výzkumných předpokladů

### 16.1 Výsledky dotazníkového šetření

#### DOTAZNÍK

##### Výchozí statistika – zastoupení respondentů:

Muži... <b>46 %</b>	Ženy... <b>54 %</b>	Průměrný věk... <b>51,5</b>
Ředitelé... <b>43 %</b>	Zástupci... <b>37 %</b>	Jiní vedoucí pracovníci... <b>20 %</b>

##### 1. Jak dlouho pracujete ve školství?

ženy Ø: <b>26,6;</b>	muži Ø: <b>26,8;</b>	celkem Ø: <b>26,7</b>
----------------------	----------------------	-----------------------

##### 2. Jak dlouho pracujete ve vedoucí funkci?

ženy Ø: <b>10,0;</b>	muži Ø: <b>11,5;</b>	celkem Ø: <b>10,7</b>
----------------------	----------------------	-----------------------

##### 3. Jakou úroveň má Vaše manažerské vzdělání?

Bc.: <b>8%</b>	Mgr.: <b>4%</b>	FS1: <b>4%</b>	FS2: <b>50%</b>	žádné: <b>34%</b>
----------------	-----------------	----------------	-----------------	-------------------

##### 4. Co si představujete pod pojmem etický kodex? /zaškrtněte všechny možnosti, o kterých si myslíte, že se týkají etického kodexu/.

- a) Dokument, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce v jednotlivých organizacích a profesích...**70 %**
- b) Vymezuje vztahy mezi členy určité komunity...**37 %**
- c) Slouží ke kultivaci pracovního prostředí...**63 %**
- d) Pracovní povinnosti, které jsou dány zákoníkem práce...**0 %**
- e) Nepsaná pravidla, která si zaměstnanci vytvářejí sami, dle svého morálního vědomí...**29 %**
- f) Nevím...**0 %**
- g) Jiný názor...**0 %**

5. Existuje u Vás ve škole etický kodex pro učitele?

ANO	8%
NE	92%

6. Pokud ano, kdo se na jeho sepsání podílel? **Vedení a učitelský sbor.**

7. Myslíte si, že by měl být tento kodex závazný? /závazný - zaměstnanec ho dostane k pracovní smlouvě k podepsání a na základě jeho porušení mu hrozí disciplinární řízení, které může vést až k výpovědi/

ANO	12%
NE	88%

8. Pokud neexistuje, v jaké míře je nutné sestavit etický kodex pro učitele?

(Využijte škálovou stupnici: 1 – velmi nutné, 2 – nutné, 3 – není nutné)

velmi nutné	8%
nutné	29%
není nutné	63%

9. Existuje u Vás ve škole etický kodex školského managementu?

ANO	0%
NE	100%

10. Pokud ano, kdo se na jeho sepsání podílel? .....

11. Pokud neexistuje, v jaké míře je nutné sestavit etický kodex školského managementu?

(Využijte škálovou stupnici: 1 – velmi nutné, 2 – nutné, 3 – není nutné)

1    4%    2    25%    3    71%

velmi nutné	4%
nutné	25%
není nutné	71%

12. Myslíte si, že etické kodexy ve školství chybí?

ANO	42%
NE	58%

V kladných odpovědích převažovaly ženy – 33%.

13. Usnadnila by Vám práci existence těchto etických kodexů? Ano...13% Ne...87%

14. Jaké klady a zápory byste viděli ve vytvoření etického kodexu školského managementu?

Klady:.....

Zápory:.....

15. Myslíte si, že dodržováním etického kodexu školského managementu by se zvýšila prestiž školských manažerů? Ano...38% Ne...62%

16. Kdo by měl sestavovat etický kodex školského managementu? /zaškrtněte jednu možnost/.

- a) Zákonodárci ...0%
- b) MŠMT...8%
- c) Česká školní inspekce...4%
- d) Školští manažeři v celé republice by se měli dohodnout na jednom etickém kodexu...58%
- e) Jiný názor – jaký?...Nesestavovat...17%; Sami zaměstnanci...13%

17. Měly by být etické kodexy zákonem vynutitelné? Ano...0% Ne...100%

18. Měl by být etický kodex školského manažera součástí pracovní smlouvy?

Ano...21% Ne...79%

19. Jak by se mělo porušení etického kodexu školského managementu trestat? /zaškrtněte jednu možnost/.

- a) Ústním napomenutím ze strany zřizovatele...13%
- b) Písemnou výtkou...29%
- c) Finančním postihem...8%
- d) Výpovědí...4%
- e) Jiný názor – jaký?...Nevím...17%; Netrestat...29%

20. Jak by měl být etický kodex školského managementu koncipován?

- a) V bodech...13%
- b) V bodech se stručným vysvětlením...54%
- c) Podrobněji...13%
- d) Jiný názor – jaký?...Nevím...20%

**21.** Jakých oblastí managementu by se měl etický kodex školského manažera týkat?  
/zaškrtněte všechny možnosti, o kterých si myslíte, že by v kodexu měly být/.

Oblast managementu	% odpovědí
Plánování	13%
Organizování	21%
Řízení	25%
Personalistika	41%
Vedení lidí	46%
Kontrola	29%
Komunikace	58%
Loajalita	54%
Styly vedení	17%
Delegování	13%
Kritika	29%
Řešení konfliktů	58%
Vztah k podřízeným	58%
Vztah k rodičům	63%
Vztah ke zřizovateli	38%
Vztah k žákům	71%
Vztah ke stakeholders	17%
Odměňování	13%
Celoživotní vzdělávání manažera	21%
Společenské chování	67%
Vnější vzhled	50%
Chování mimo školu	38%
Optimismus	8%
Dalších – jakých?, Všech	4%

**22.** Považujete oblast etiky, etického chování a etické výchovy za důležitou součást Vaší řídicí práce?

<b>ANO</b>	<b>100%</b>
<b>NE</b>	<b>0%</b>

**23.** Vyjmenujte zdroje, ze kterých získáváte informace z výše uvedené oblasti:  
**internet: 63 %; odborná literatura: 42 %; kurzy a semináře: 25 %; osobní zkušenosti: 13 %.**

## 16.2 Rozbor výsledků dotazníkového šetření a ověřování výzkumných předpokladů

### Add a)

**Prvním** dílčím cílem bylo zjistit, co si školští manažeři pod pojmem etický kodex představují.

70 % respondentů si myslí, že etický kodex je dokument, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce v jednotlivých organizacích a profesích. 63 % respondentů si myslí, že etický kodex slouží ke kultivaci pracovního prostředí a 37 % si myslí, že etický kodex vymezuje vztahy mezi členy určité komunity.

Z těchto výsledků jasně vyplývá, že školští manažeři mají povědomí o tom, co to etický kodex je. Možnosti byly vybrány z odborné literatury (Šroněk 1995, Klos 2006), kde se přímo píše o tom, co etický kodex je a k čemu slouží.

Můj předpoklad, že se ředitelé a zástupci neshodnou v jednotném názoru na etické kodexy se potvrdil jen částečně. Více než polovina respondentů se shodla ve dvou bodech v názoru na etický kodex.

### Add b)

**Druhým** dílčím cílem bylo zjistit, zda na základních a středních školách Chomutovska existují etické kodexy školského managementu.

Z dotazníkového šetření jasně vyplývá, že na dotazovaných školách žádné etické kodexy školského managementu neexistují a to ani v jedné z dotazovaných škol. Můj předpoklad, že etické kodexy školského managementu neexistují na většině škol, se potvrdil.

### Add c)

**Třetím** dílčím cílem bylo zjistit, do jaké míry je nutné sestavit etický kodex školského managementu. Logicky navazuje na dílčí cíl b).

Z výsledků jasně vyplynulo, že o vytvoření etického kodexu školského managementu ve školách na Chomutovsku není zájem. Jen 4 % respondentů si myslí, že etický kodex školského managementu potřebují velmi nutně, 25 % respondentů si myslí, že etický

kodeks je nutný a 71 % respondentů si myslí, že etický kodeks školského managementu nepotřebují vůbec (obr. 7).

Můj předpoklad, že respondenti jsou přesvědčeni o nezbytnosti etických kodexů školského managementu v budoucnosti, se nepotvrdil.

Důvodů může být více. Do dotazníků jsem záměrně zadala i otázku, jaké klady a zápory školští manažeři vidí ve vytvoření etických kodexů. Protože názorů bylo dost, tak jsem je nevyplňovala v dotazníku a zaměřila jsem se na ně v této části.

Co se týká kladů (těch bylo daleko méně), tam respondenti nejčastěji uváděli, cituji: „měli by ucelenou představu o etice školského managementu“; „mohli by se o něco opřít“; „zvýšila by se prestiž školského manažera“; „mohla by se dotvářet osobnost učitele i manažera“; „vymezil by se vztah a chování mezi zaměstnanci, žáky a rodiči“; „zřehlednila by se pravidla, ujasnilo by se, co je dobré, špatné, žádoucí...“; „uvědomili by si zodpovědnost k profesi, jejímu vnímání členy společnosti“; „existovala by jednotná pravidla pro všechny“; „stanovily by se mantinely v oblékání, chování (používání mobilních telefonů v hodinách, ale i na poradách...), tetování, piercingů u učitelů, styl komunikace (dobřej, nashle...); „pozitivní kultura organizace“.

Nejčastější zápory uváděli školští manažeři tyto, cituji: „nemám rád příkazy shora“; „nařízená etika“; „stejně by etické kodexy nepostihly vše“; „pravidla jsou sice na papíře, ale praxe může být odlišná – záleží skutečně na odpovědnosti jednotlivce“; „vymahatelnost“; „nelze vynutit, není závazný, morálku nelze předsat“; „když někdo nechce dodržovat určitá pravidla, nebude to dělat ani tehdy, když to bude sepsané na papíře“; „další norma, další vnitřní předpis, který bude jen málokdo číst...“; „mohlo by dojít k velké svázanosti, jak řešit krizové situace“; „možná vzájemná šikana ve sborech“; „každá vynucovaná pravidla mohou být špatně chápána, daleko důležitější je vést zaměstnance k podpoře školy, ve které pracují, být hrdý na svou školu“; „pokud vedoucí pracovník ve školství necítí etiku ve svém jednání a konání jako nutnou povinnost vůči žákům a zaměstnancům, nemá na svém místě co dělat, to samé platí o jednání a chování učitele vůči svým žákům, spolupracovníkům i vedení“; „učitel a hlavně manažer by měli být sami o sobě osobností, která má své vlastní a nezávadné hodnoty, proto není zapotřebí toto unifikovat“; „jestliže vznikne odborný materiál – etický kodeks školského managementu, jak tento materiál bude posuzovat zřizovatel – např. starosta obce, který je jiné odbornosti – např. traktorista?“

Z uvedeného vyplývá, že školští manažeři nemají zájem o vytvoření etického kodexu školského managementu, protože by se cítili svázání a kontrolování, nechtějí přijmout žádný další dokument shora, který by jim nakazoval, jak se mají chovat... Sešlo se dost zajímavých názorů, ze kterých je možné vzít si příklad.

#### Míra nutnosti sestavení etického kodexu pro školský management

velmi nutné	4%	nutné	25%	není nutné	71%
-------------	----	-------	-----	------------	-----



**Obrázek 7: Míra nutnosti sestavení etického kodexu školského managementu**

#### Add 4)

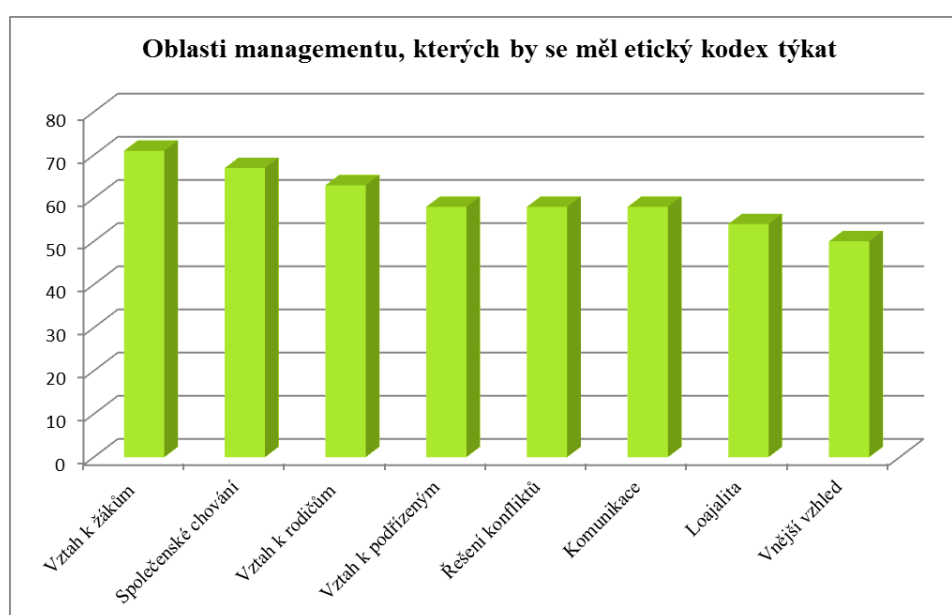
Čtvrtým dílčím cílem bylo zjistit, jakých oblastí managementu by se měl etický kodex školských manažerů týkat (obr. 8).

Respondentům jsem dala na výběr dvacet tři oblastí týkajících se managementu, plus jednu odpověď dalších – jakých, tu však využila pouze 4 % respondentů a to odpovědí, že by se měly týkat všech oblastí. Školští manažeři měli zaškrtnout všechny možnosti, o kterých si myslí, že by měly být obsaženy v etickém kodexu.

Z výsledků jasně vyplývá, že za nejdůležitější oblasti managementu, které by měly být obsaženy v etickém kodexu, respondenti považují:

### Oblasti managementu, kterých by se měl etický kodex týkat

Vztah k žákům	71 %
Společenské chování	67 %
Vztah k rodičům	63 %
Vztah k podřízeným	58 %
Řešení konfliktů	58 %
Komunikace	58 %
Loajalita	54 %
Vnější vzhled	50 %



**Obrázek 8: Oblasti managementu, kterých by se měl etický kodex týkat**

Další oblasti neuvádím, protože měly méně než 50 % zastoupení. Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že manažeři si nejvíce cení vztahu k žákům – 71 %, následuje společenské chování – 67 %, kdy manažeři mají dbát na oblast slušného chování a vystupování. Další je vztah k rodičům – 63 %, což také vyplývá z logiky věci, protože s rodiči by manažeři měly vycházet a brát v úvahu, že rodina je pro žáky nejdůležitější. Dobré vztahy rodina – škola se vždy vyplatí. Následují se stejným procentuálním zastoupením – 58 % - vztah k podřízeným, řešení konfliktů, komunikace, loajalita – 54 %. Tyto čtyři oblasti spolu úzce souvisí. Týkají se podřízených pracovníků, kteří spolu se žáky tvoří školu. 50 % respondentů si myslí, že je důležitý i vnější vzhled. Toto zjištění by mělo být zcela jistě zapracováno do etického kodexu, protože zdaleka ne



všichni manažeři chodí vhodně oblečení a upraveni do práce. Jestliže jsem ve vysokém postavení, měl bych být pro všechny vzorem nejen v chování, ale i v oblékání.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že respondenti pohlíží na školského manažera v podstatě jako na učitele, proto ta hierarchie důležitosti - žák, rodina a teprve potom podřízení.

Můj předpoklad, že se školští manažeři neshodnou na obsahu etického kodexu školského managementu, se nepotvrdil. Z mého pohledu se se shodli na nejdůležitějších oblastech, které by v etickém kodexu měly být.

#### **Add 5)**

**Pátým** dílčím cílem bylo zjistit, kdo by měl vytvořit etický kodex školského managementu. Respondentům jsem dala vybrat ze čtyř odpovědí, plus jedna odpověď byla vyčleněna na jiný názor.

Z dotazníkového šetření jasně vyplývá, že respondenti se z 58 % shodli v názoru, kdo by měl etický kodex sestavit, a sice oni sami – „Školští manažeři v celé republice by se měli dohodnout na jednom etickém kodexu“ - což považuji za logické. Dal by se prostor všem školským manažerům v republice vyjádřit svůj názor na etický kodex. Jistě by to nebyla lehká práce, toto setkání by se muselo dlouho předem připravovat, jak po organizační stránce, tak po stránce obsahové i jiné. Etické kodexy školského managementu v našem školství citelně chybí.

Další nejčastější odpovědí 17 % bylo, že etický kodex by se sestavovat vůbec neměl, ve 13 % ho chtěli sestavit sami zaměstnanci, v 8 % by etický kodex mělo sestavovat MŠMT, ve 4 % ČŠI a zákonodárci by etický kodex neměli sestavovat vůbec.

Můj předpoklad, že respondenti nejsou stejného názoru na to, kdo by měl vytvořit etický kodex, se nepotvrdil. Více než polovina respondentů se shodla na jednom názoru.

#### **Add 6**

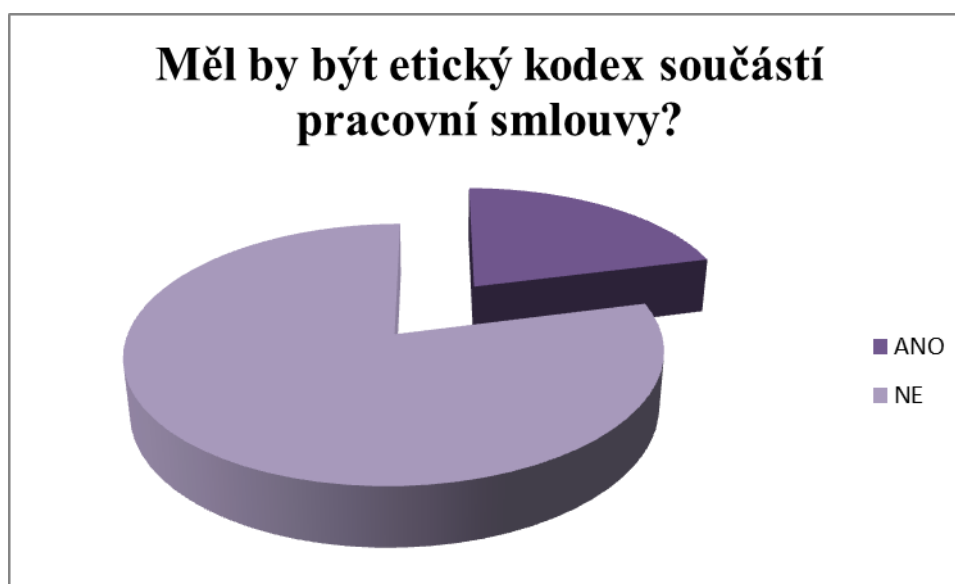
**Šestým** dílčím cílem bylo zjistit, zda by měl být etický kodex školského managementu součástí pracovní smlouvy. Jelikož tato otázka byla uzavřená, tak dotazníkové šetření ukázalo, že 79 % respondentů by nechtělo, aby etický kodex školského managementu byl součástí pracovní smlouvy a 21 % respondentů bylo pro to, aby etický kodex byl součástí pracovní smlouvy (obr. 9). Z těchto výsledků vyplývají další indicie o tom, že

školští manažeři nechtějí být vázáni na další „příkazy a omezení shora“. Po rozboru výsledků celého dotazníkového šetření jsem nabyla dojmu, že školští manažeři se etického kodexu obávají. Příčiny jsem uvedla v rozboru třetího dílčího cíle, kde jsem i školské manažery citovala.

Můj předpoklad, že vedení školy by přivítalo, kdyby etické kodexy školských manažerů byly součástí pracovní smlouvy, se nepotvrdil. Více než tři čtvrtiny respondentů uvedli, že nechtějí, aby se etický kodex stal součástí pracovní smlouvy.

#### Měl by být etický kodex součástí pracovní smlouvy?

ANO	21%	NE	79%
-----	-----	----	-----



Obrázek 9: Měl by být etický kodex součástí pracovní smlouvy?

### 16.3 Diskuse

Dotazníkové šetření ukázalo mnoho zajímavých výsledků.

Vyplynulo z něj, že průměrný věk respondentů je 51,5 let, ve školství pracují průměrně 26,7 let a ve vedoucí funkci pracují školští manažeři průměrně 10,7 let.

V 50 % mají školští manažeři vystudované funkční studium 2, ve 34 % nemají žádné manažerské vzdělání – což bylo ovlivněno tím, že respondenti byli i zástupci ředitelů

a jiní vedoucí pracovníci, kteří toto vzdělání mít nemusí, v 8 % mají vystudované bakalářské studium, ve 4 % magisterské studium a ve 4 % funkční studium I.

Jelikož můj předpoklad, že etické kodexy školského managementu neexistují, byl správný, tak jsem do dotazníkového šetření zadala i otázku, zda existují na Chomutovsku alespoň etické kodexy učitelů. Z výsledků šetření vyplývá, že tento etický kodex pro učitele mají pouze v 8 % škol (obr. 10).

#### Existence kodexu učitele ve školách na Chomutovsku

<b>ANO</b>	<b>8%</b>	<b>NE</b>	<b>92%</b>
------------	-----------	-----------	------------



**Obrázek 10: Existence kodexu učitele ve školách na Chomutovsku**

Zajímavým zjištěním také bylo, že většině žen ve vedoucí pozici na Chomutovsku etické kodexy ve školství chybí. Na tuto otázku odpovědělo kladně 42 % respondentů, z toho 33 % žen. Vysvětlení bychom mohli hledat v tom, že ženy jsou citlivější k otázkám etického chování a dodržování norem a pravidel a existence etického kodexu by jim v tomto mohla výrazně pomoci. Potřebovali by nějaký nástroj, na který by se v případě potřeby mohly odvolat.

Zajímavé také bylo, že na otázku, mají-li být etické kodexy zákonem vynutitelné, všichni respondenti jednomyslně (100%) odpověděli, že ne.

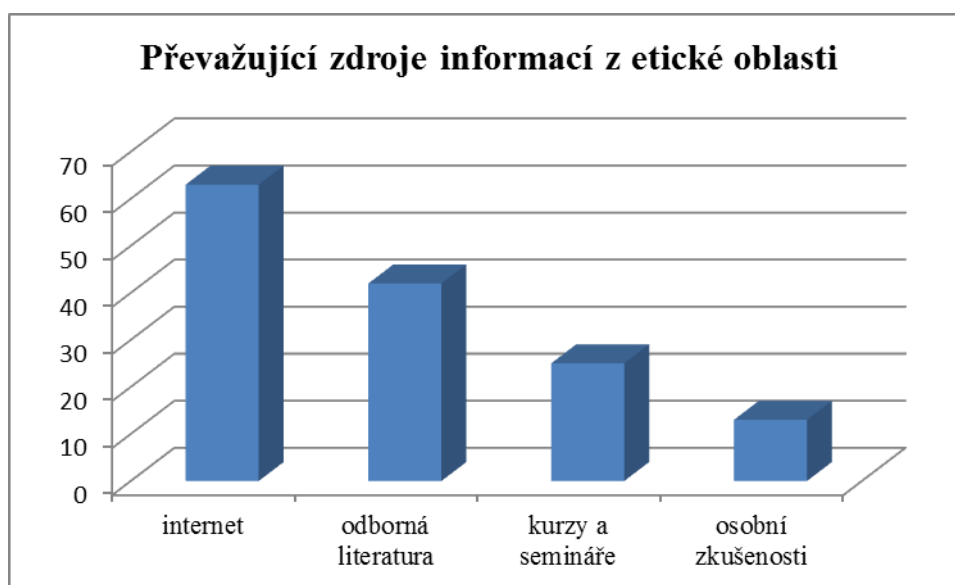
Na otázku, jak by měl být etický kodex koncipován, odpovědělo 54 % respondentů, že v bodech se stručným vysvětlením.

Respondenti se také jednomyslně (100 %) shodli na tom, že etika, etické chování a etická výchova je důležitá součást jejich řídicí práce.

Zdroje, (obr. 11) ze kterých školští manažeři čerpají informace z etické oblasti, uvedli tyto:

#### **Převažující zdroje informací z etické oblasti**

Internet	63 %
Odborná literatura	42 %
Kurzy a semináře	25 %
Osobní zkušenosti	13 %



**Obrázek 11: Převažující zdroje informací z etické oblasti**

## 17 Sestavení návrhu etického kodexu školského managementu

Vzhledem k tomu, že etický kodex školského managementu nikde neexistuje, proto jsem se na základě teoretických poznatků mé bakalářské práce, výsledků dotazníkového šetření bakalářské práce, které je možné doložit (výsledky dotazníkového šetření s. 39-42) a na základě inspirace jinými etickými kodexy pokusila tento kodex navrhnout.

Důvodem neexistence etického kodexu školského managementu je, jak vyplývá z dotazníkového šetření nezájem školských manažerů o tento dokument, protože by se „cítili svázaní a kontrolování, nechtějí přijmout žádný další dokument shora, který by jim nakazoval, jak se mají chovat.“ Školští manažeři by měli být podle výsledků dotazníkového šetření „sami o sobě osobností, která má své vlastní a nezávadné hodnoty, proto není zapotřebí toto unifikovat.“ Závěrem je třeba poznamenat, že k všeobecnému etickému kodexu školského managementu, který by přijali všichni školští manažeři za svůj, povede ještě dlouhá a těžká cesta, ke které jsem se snažila svou bakalářskou prací alespoň částečně přiblížit. Z tohoto důvodu navrhuji další navazující výzkumy se stejným cílem, u kterých budou respondenti učitelé nebo rodiče a žáci.

### 17.1 Preambule

*Tento etický kodex (Kodex manažera, 1998, s. 4; Červený, 2005, s. 2; Bergman, 2008, s. 38, volně) je určen pro školské manažery – ředitele, zástupce ředitelů a jiné vedoucí pracovníky ve školství. Školští manažeři jsou nositeli procesů managementu a zodpovídají za účelnost a efektivnost všech činností prováděných ve škole. Jejich posláním je vytvářet co nejlepší podmínky pro vysoký pracovní výkon všech svých spolupracovníků a zaměstnanců školy.*

*Etický kodex školského manažera určuje etické normy, které je nutné dodržovat při výkonu profesní činnosti.*

*Etický kodex školského manažera poskytuje i pozitivní orientaci v mravních aspektech vykonávané práce a správnou sebekontrolu toho, kdo ji vykonává.*

## 17.2 Profesní kompetence

Školský manažer musí umět vhodně uplatnit své profesní kompetence (Kodex manažera, 1998, s. 4):

- a) **technické** – znalosti a dovednosti v aplikaci metod a postupů moderního školského managementu;
- b) **humanitní** – schopnosti motivovat a iniciovat své podřízené k vysoké pracovní výkonnosti i k jejich žádoucímu chování a jednání;
- c) **konceptní** – umět odhadnout dopady přijatých rozhodnutí.

## 17.3 Hodnotová orientace školského manažera

Školský manažer respektuje cílové hodnoty svobodné demokratické společnosti a rovného přístupu každého občana České republiky nebo jiného státu Evropské unie ke vzdělávání (Kodex manažera, 1998, s. 5, volně).

- Školský manažer uplatňuje svůj **osobní vliv**, opírající se o legitimitu jeho postavení ve škole prostřednictvím vlastní vysoké odbornosti a rozsáhlých odborných kompetencí, příkladného pracovního úsilí a důsledného zastávání hodnot jako čestnost, kreativita, optimismus, výkonnost, tolerantnost a zodpovědnost.
- Školský manažer dokáže **zvládat stresové situace** způsobem, který neovlivní negativně klima ve škole v jím vedeném pracovním kolektivu a dokáže pro vlastní vizi získat i ostatní spolupracovníky, umí vytvořit prostor pro uplatnění jejich tvůrčích podnětů a prosadit jejich uskutečnění.
- Školský manažer dokáže **vhodně delegovat** vlastní pravomoci i na ostatní členy jím vedeného kolektivu, uplatňuje zásady participace vlastních spolupracovníků na řízení školy a brání se zneužívání své mocenské pozice ve škole i mimo ni.

## 17.4 Vztah k podřízeným

Školský manažer si je vždy vědom skutečnosti, že jeho pracovní úspěchy a výkonnost závisí na pracovních výsledcích ostatních zaměstnanců školy (Kodex manažera, 1998, s. 6-7, volně).

- Školský manažer je vždy tolerantní vůči individuálním odlišnostem každého zaměstnance školy, pokud tato odlišnost neohrožuje pracovní výsledky celé organizace. Je důsledně netolerantní vůči atmosféře netolerance této přirozené odlišnosti.
- Školský manažer prosazuje při odměňování zaměstnanců školy princip zásluhovosti a rezolutně se brání uplatňování zásad rovnostářství.
- Školský manažer usiluje o zvyšování odborné kvalifikace a pracovních dovedností všech zaměstnanců školy.
- Školský manažer vždy úplně a podrobně informuje všechny zaměstnance školy o situaci v organizaci, o připravovaných změnách v jejím vnitřním prostředí i o názorech vedení školy na pracovní výkonnost zaměstnanců a také o ohlasech širší veřejnosti na školu.
- Školský manažer také věnuje důsledně pozornost vývoji pracovní kariéry svých spolupracovníků a pro nejschopnější z nich hledá nejlepší způsob jejich uplatnění ve škole i mimo školu.
- Školský manažer umí zorganizovat jím vedený pracovní kolektiv tak, aby se výhodně uplatnily nejen týmové role všech jeho členů.
- Školský manažer je trvale v osobním spojení s každým svým spolupracovníkem a ovládá umění sociální analýzy atmosféry uvnitř školy, tzn. chápat a respektovat city ostatních.

## **17.5 Vztah k žákům**

Školští manažeři jsou plně zodpovědní za průběh vzdělávání na jejich škole. Pracují s dětmi a mladými lidmi, jejichž osobnost se právě formuje. Z toho důvodu mají vysokou odpovědnost za jejich budoucí vývoj. Z toho vyplývají další morální zásady (Červený, 2005, s. 9, volně):

- Školští manažeři dbají na zdravý vývoj žáka.
- Usilují o co nejobjektivnější poznání každého žáka, jeho osobních předpokladů a možností dalšího vývoje. Respektují a vychovávají svědomí žáka či studenta.
- Vedou žáka k úctě vůči všem lidem.
- Nemanipulují své žáky, ale chápou je jako svéprávné jedince, kteří se mají rozvíjet v autonomní a zodpovědné osobnosti.

- Vštěpují do vědomí žáků, že proces učení nikdy nekončí, ale že ho obohacuje každá zkušenost i každá práce.
- Jsou pro žáky přítelem, ale i vzorem vysoce morálního, slušného a společenského chování.
- Využívají příležitostí k tomu, aby se žáci a studenti učili řešit nedorozumění a sociální konflikty, překonávat různé překážky a těžkosti a získali tak potřebnou sílu k překonávání pocitů marnosti a bezvýchodnosti řešení.

## **17.6 Vztah k rodičům**

Školští manažeři respektují úlohu a zodpovědnost rodičů jako hlavních činitelů ve výchově jejich vlastních dětí a usilují o spolupráci s nimi tak, aby výchovné působení bylo co nejjednodušší. Z toho vyplývají další morální zásady (Červený, 2005, s. 11; Bergman, 2008, s. 39, volně):

- Školští manažeři se snaží maximalizovat zájem rodičů o dítě a jeho problémy a taktně jim zprostředkují chybějící výchovné vědomosti, případně pomáhají zlepšit jejich komunikaci s dítětem.
- Při jednání s rodiči musí školští manažeři znát vlastní emoce, ovládat tyto emoce a být schopni sami sebe motivovat k jednání sledujícímu rodičův i žákův prospěch.
- Musí být vždy dostatečně citliví k postojům i emocím rodičů a v jednání s nimi efektivně ovládnout umění mezilidských vztahů při vyjednávání oboustranně výhodných podmínek.

## **17.7 Vztah sám k sobě**

Školský manažer si musí zachovávat sebeúctu, sebekontrolu a dělat čest svému povolání (Kodex manažera, 1998, s. 7; Červený, 2005, s. 8; Bergman, 2008, s. 40, volně).

- Školský manažer si je vědom své náročné a velmi zodpovědné práce, proto dbá na zásady duševní hygieny a relaxace. Jen duševně i fyzicky odpočatý manažer může řídit školu a své zaměstnance bez chyb a zbytečného stresu.



- Při organizaci vlastního pracovního času věnuje školský manažer pozornost pouze důležitým urgentním úkolům, méně důležité úkoly řeší ve spolupráci s některými členy svého pracovního kolektivu a ostatní úkoly deleguje na vybrané pracovníky.
- Pokračuje ve svém odborném, technickém a jazykovém vzdělávání samostudiem i účastí na skupinovém vzdělávání.
- Praktikuje sebeevaluaci, vyhodnocuje své záznamy a koordinuje uplatňované přístupy a řídicí styl.
- Závažné mravní rozhodnutí vykonává podle svého osobního svědomí.
- Školský manažer nepřijme od žáků, rodičů, podřízených, nadřízených a dalších zainteresovaných lidí vůči škole přímo ani nepřímo žádné dary, které by ho mohly činit závazným či závislým na dárci.
- Optimismus při výkonu svěřených pracovních úkolů je zdrojem motivace školského manažera k plnění těchto úkolů i k motivování ostatních členů jím vedeného kolektivu.

## **17.8 Vztah ke společnosti**

Škola je důležitou součástí obce regionu i státu. Školští manažeři jsou svým životem i postojí nenahraditelnou součástí naší společnosti. Další z morálních povinností školských manažerů je (Bergman, 2008, s. 40; Červený, 2005, s. 12, volně):

- Upozorňovat veřejnost na význam a potřebu výchovy i vzdělávání, na rizika, která žákům hrozí, i na problémy, se kterými se bezprostředně setkávají, protože tuto problematiku znají.
- Jejich úlohou je předávat mladé generaci kulturní dědictví národa a lidské společnosti a vzhledem k tradici působit jako spolutvůrce současné i budoucí kultury, což však předpokládá jejich vzdělanost a tvořivého ducha.

## **17.9 Komunikace**

Při komunikaci se svými pracovníky se školský manažer snaží dodržet zásady pozitivní komunikace, zejména tím, že (Kodex manažera, 1998, s. 6):

- ve svém projevu se zaměřuje na problém, nikoliv na osobu, která je jeho nositelem;
- jeho vystoupení k problému je popisné;
- dialog s partnerem vždy vede v osobní rovině a své vlastní názory neskrývá za jinými autoritami;
- v dialogu dokáže také trpělivě naslouchat názorům jiných.

## 17.10 Řešení konfliktů

Školský manažer by se v oblasti řešení konfliktů měl řídit tímto obecným modelem rozhodování a před tím, než vydá rozhodnutí, si odpovědět na níže položené otázky (Rolný, 1998, s. 32; Kodex manažera, 1998, s. 10):

### Obecný model rozhodování:

- Jaká jsou fakta?
- V čem tkví etický problém?
- Kdo jsou účastníci dané situace?
- Jaké jsou možnosti, alternativy řešení?
- Jaké budou morální dopady těchto alternativ?
- Jaké praktické nátlaky a na koho situace obsahuje?
- Jak má být situace s konečnou platností řešena?

Není-li školský manažer s některou odpovědí na uvedené otázky spokojen, **musí znovu prozkoumat** etickou nenapadnutelnost jím přijímaného rozhodnutí.

## 17.11 Kritika

Při nezbytné kritice (Kodex manažera, 1998, s. 6, volně) dokáže být školský manažer vždy zcela konkrétní (jasně vymezí předmět vlastní kritiky), je schopen kritizovanému nabídnout řešení, své kritické připomínky vždy sděluje z očí do očí a dokáže respektovat odlišnost osobností všech zaměstnanců školy.

## 17.12 Společenské chování

Společenské chování neboli etiketa (Plhoňová, 2013, s. 88, volně) je očekávaný způsob chování školského manažera ve styku s nadřízenými, podřízenými, žáky, rodiči i ostatními zainteresovanými stranami. Tato pravidla se mění v čase, jsou také závislá na geografickém místě, vzdělání, náboženství apod. Nelze předpokládat, že existují jediné závazné normy chování na celém světě. Lze ale předpokládat, že vysoce postavený manažer minimálně normy týkající se jeho kultury bude perfektně znát a bude se jimi řídit. Je to jeden z hlavních předpokladů výkonu vysoké funkce školského manažera.

Mezi nejdůležitější normy společenského chování patří i osobní styk, který se týká hlavně těchto oblastí:

- Pozdrav.
- Podávání rukou.
- Vhodné používání mobilního telefonu.
- Vizitky.
- Dárky.
- Oslovování.
- Tykání x vykání.
- Pohoštění.
- Přerušování hovoru.
- Uzavření hovoru.

## 17.13 Vnější vzhled

Nejenom to, jak se člověk chová, ale také jak vypadá, je součástí společenského chování (Šroněk, 1995, s. 30, volně). Vnější vzhled školských manažerů i učitelů se týká hlavně těchto oblastí:

- Tělesná hygiena.
- Vnější úprava – úprava vlasů, rukou, obličeje.
- Oblečení.
- Používání parfémů.
- Používání ozdob.

- Do vnějšího vzhledu a celkového dojmu osobnosti neodmyslitelně patří i neverbální komunikace.

Obsahem etického kodexu školského managementu by mohlo být ještě mnoho dalších oblastí týkajících se dodržování morálních zásad. Snažila jsem se obsáhnout nejdůležitější oblasti. Otázkou zůstávají další nedořešené věci, jako je závaznost dokumentu, kontrola a následné případné potrestání porušení tohoto etického kodexu.

## 18 Závěr

Etika je jednou z nejdůležitějších oblastí v našem životě. Už z minulosti můžeme usoudit, že je vědou velmi důležitou, protože se jí zabývali starověcí myslitelé a filosofové. Etika nemůže rozhodovat za nikoho z nás, jak se má chovat. To, jak se v konkrétní situaci rozhodneme, záleží jen na nás samotných. K tomu, abychom se mohli rozhodnout správně, potřebujeme nejenom odborné a praktické znalosti a dovednosti, ale i znalosti z oblasti etiky.

Jen eticky chovající se školský manažer bude svým chováním a jednáním zajišťovat dlouhodobou prosperitu školy. Manažerská etika není jen prázdný pojem. Má smysl ve všech oblastech, kde se uplatňuje školský management. Jedním z mnoha úkolů školského manažera je dbát na to, aby se etika stala přirozenou součástí práce všech pracovníků školy.

Cílem mé bakalářské práce bylo zmapovat, zda ve školách na Chomutovsku existují etické kodexy školského managementu. Výstupem práce byl návrh etického kodexu školského managementu.

Nejprve v teoretické části byly popsány definice a pojmy, týkající se etiky, morálky, manažerské etiky, etických kodexů a školského managementu. Tím byly získány teoretické poznatky v oblasti etiky a školského managementu.

Výsledky výzkumné části ukázaly, že etické kodexy školského managementu neexistují ani na jediné (100 %) základní a střední škole na Chomutovsku.

Školští manažeři měli povědomí (70 %) o tom, co to etický kodex je, i k čemu slouží. Překvapující ale bylo zjištění, že školští manažeři o etický kodex školského managementu nemají vůbec zájem. Respondenti uvedli v 71 %, že sestavení etického kodexu není nutné, 25 % respondentů uvedlo, že sestavení kodexu je nutné a jen 4 % respondentů uvedla, že sestavení etického kodexu je velmi nutné. Jako nejčastější důvody uváděli to, že by se cítili svázáni dalším dokumentem a že morální chování nelze vynutit, protože by mělo být v každém z nás. Brezinka vysvětluje, proč učitelé potřebují profesní morálku a k této problematice uvádí: *„Učitelé mají při plnění úkolů svého povolání značnou svobodnou vůli, tudíž také mnoho odpovědnosti. Proto potřebují morální směrnice, které mu pomáhají, aby se v mnoha situacích rozhodl pro to, co je správné. Při mnoha situacích může učitel vždy jednat tak, nebo jinak a téměř*

*vždy existují lepší a horší řešení.*“ (Brezinka, 1996, s. 157). S tímto názorem se zcela ztotožňuji a domnívám se, že se týká i školských manažerů.

Přestože se školští manažeři neshodli na míře nutnosti vytvoření etického kodexu školského managementu, shodli se převážně (71 %), na možném obsahu tohoto kodexu. Na základě získání teoretických poznatků, výsledků výzkumu a inspirace jinými etickými kodexy byl navržen etický kodex školského managementu.

Potěšujícím zjištěním bylo, že školští manažeři se jednomyslně (100 %) shodli na tom, že etika, etické chování a etická výchova je důležitou součástí jejich řídicí práce.

V práci byly shromážděny teoretické i praktické informace a poznatky, které by školským manažerům mohli pomoci při implementaci etiky do školství.

Cíl bakalářské práce byl splněn.

Výzkum ukázal vážnost situace ve školství, ve kterém neexistují jednotné koncepce etických norem ani etických kodexů. Není ani snaha tuto situaci řešit, což se negativně projevuje na řízení některých škol. Tyto nedostatky způsobují, že oblast etických zásad a standardů není systematicky řešena, přestože tvoří základ, na kterém by mělo být celé školství postaveno. Etické aspekty by měly být zapracovány do standardů ředitele a taktéž do připravovaného kariérního systému pedagogických pracovníků.

V dlouhodobém výhledu by řešením mohly být změny, které by spočívaly ve větší informovanosti, propagaci etiky na veřejnosti, různými školeními nebo třeba i mediálními kampaněmi z oblasti etiky. Společnosti i jednotlivcům by měly být představeny dlouhodobé přínosy etiky, které daleko přesahují školní kompetence a mohou zlepšit nejen školní, ale i společenské klima.

Nejlepší formou by byly široké diskuse, které by měly předcházet přijetí jednotných koncepcí etických standardů nebo etických kodexů. Zajímavé by bylo do diskusí zapojit i širokou veřejnost. Diskuse by byly zřejmě dlouhé, ale nic nebrání školským manažerům na konkrétních školách, aby společně připravili materiály pro tvorbu univerzálního etického kodexu školského managementu.

Etické komise by mohly být jednou z variant, jak kontrolovat etické jednání a chování na školách. Musíme si ale uvědomit, že se nejedná o prohřešky proti zákonům, jejichž postih přísluší soudům a policii, ale jedná se o prohřešky proti morálce.

Školští manažeři odmítají etické kodexy a učitelé by je možná chtěli. Proto navrhuji další navazující výzkum se stejným cílem, u kterého budou respondenti učitelé nebo rodiče a žáci. Ráda bych se této problematice věnovala i v budoucnosti a iniciovala vytvoření kodexu školského manažera a učitele i u nás ve škole.

Otázka etických kodexů školského managementu zůstává stále otevřená a žádá si další výzkumy. Úspěchem by bylo, kdyby alespoň pro některé školské manažery byla tato práce inspirací a možným podkladem pro sestavení etického kodexu školského managementu.

## 19 Seznam použitých informačních zdrojů

1. ANZENBACHER, Arno. *Úvod do etiky*. 1. vyd. Praha: Academia, 2001. 292 s. ISBN 80-200-0917-5.
2. BERGMAN, Zdeněk. *Etický kodex jako nástroj ředitele střední školy*. Závěrečná práce. Praha: UK Pedagogická fakulta, ČŠM, 2008. 52 s.
3. BLÁHA, Jiří; DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
4. BREZINKA, Wolfgang. *Filozofické základy výchovy*. 1. vyd. Praha: Zvon, 1996. 213 s. ISBN 80-711-3169-5.
5. BUREŠ, Radim. *Základy etiky*. 1. vyd. Praha: S & M, 1991. 31 s. ISBN 80-900096-5-4.
6. ČANÍK Petr; ČANÍKOVÁ Petra. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Transparency International, Czech Republic, 2006. 85 s.
7. DOROTÍKOVÁ, Soňa. *Profesní etika učitelství*. 1. vyd. Praha: UK Pedagogická fakulta, 2003. 105 s. ISBN 80-729-0102-8.
8. *Filosofický slovník*. 1. vyd. Praha: Euromedia Group, k. s., 2009. 358 s. ISBN 978-80-242-2582-1.
9. JANOTOVÁ, Helena a kol. *Profesní etika*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. 96 s. ISBN 80-868-6142-2.
10. KANT, Immanuel. *Kritika praktického rozumu*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1996. 306 s. ISBN 80-205-0507-5.
11. KANT, Immanuel. *Základy metafyziky mravů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1990. 135 s. ISBN 80-205-0152-5.
12. KLOS, Robert. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: UP Pedagogická fakulta, 2006. 72 s. ISBN 80-244-1365-5.
13. LUKNIČ, A. S. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. 1. vyd. Bratislava: SAP, 1994, 344 s. ISBN 80-85665-30-1.
14. PAVLÍK, Marek et al. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.



15. PLHOŇOVÁ, Věra. *Etické jednání a společenská odpovědnost*. 1. vyd. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, spol. s r.o., 2013. 95 s. ISBN 978-80-87314-35-7.
16. PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
17. PUTNOVÁ, Anna. *Společenský styk, rétorika, etika podnikání*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2001. 89 s. ISBN 80-214-2024-3.
18. ROLNÝ, Ivo; LACINA, Lubor. *Globalizace – etika – ekonomika*. 2. vyd. Věrovany: 2004. 298 s. ISBN 80-86768-04-X.
19. ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1998. 156 s. ISBN 80-85834-53-7.
20. ROLNÝ, Ivo. *Podnikatelská etika*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, fakulta provozně ekonomická, 2007. 31 s.
21. SEKNIČKA, Pavel. *Úloha etického a sociálního auditu v procesu implementace integrovaných manažerských systémů*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2005. 71 s. ISBN 80-7175-135-9.
22. SLAVÍČEK, Tomáš. *Etika a morálka*. Bakalářská práce. Praha: UK Husitská a teologická fakulta, katedra filosofie, 2013. 57 s.
23. SLAVÍKOVÁ, Lenka. *Systém přípravy řídicích pracovníků*. 1. vyd. Praha: UK Pedagogická fakulta, 2004. 158 s. ISBN 80-7290-150-8.
24. SOKOL, Jan. *Etika a život*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 2010. 239 s. ISBN 978-80-7429-063-3.
25. STÖRIG, Hans Joachim. *Malé dějiny filosofie*. 7. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2000. 630 s. ISBN 80-7192-500-4.
26. ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2.
27. VANĚK, Jiří. *Principy obecné, ekonomické a informační etiky*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. 246 s. ISBN 80-86861-54-6.
28. VEBER, Jaromír et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
29. VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ Olga. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 230 s. ISBN 80-7261-041-4.

30. ZADRAŽILOVÁ, Dana et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 176 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

*Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí.*

TRANSPARENCY INTERNATIONAL/Czech Republic [online]

[http://www.transparency.cz/doc/ve\\_amanpe.pdf](http://www.transparency.cz/doc/ve_amanpe.pdf)

ČERVENÝ, Pavol, et al. *Etický kodex křesťanského učitele*. Praha: Česká biskupská konference [online]. 2005. Dostupné na WWW:

<http://skolstvi.cirkev.cz/download/kodex-krestanskeho-ucitele.pdf>

*Etické fórum ČR* [online]. Praha, 2012 [cit. 2012-10-16]. Dostupné na WWW:

<http://www.etickeforumcr.cz/>

*Charta učitele* [online]. Dostupné na WWW: <http://ucitelske-listy.ceskaskola.cz/>

[Ar.asp?ARI=100939&CAI=2155](http://ucitelske-listy.ceskaskola.cz/Ar.asp?ARI=100939&CAI=2155)>

*Jak vytvořit etický kodex organizace?* [online]. Dostupné na WWW:

<http://kariera.ihned.cz/c1-53354960-jak-vytvorit-eticky-kodex-organizace>

*Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě*. [online]. Dostupné na WWW:

<http://portal.mpsv.cz>

*Kodex manažera* [online]. Česká manažerská asociace, Praha 1998. Dostupné na WWW: [http://www.cma.cz/layout\\_cz.asp?](http://www.cma.cz/layout_cz.asp?)

LAUERMANN, M. *Jaké okruhy problémů by měl zvládat ředitel školy?* [online].

Učitelství 2002/03. Dostupné na WWW: <http://ucitelske-listy.ceskaskola.cz>

*Učitelství profesní etika učitele*. Dostupné na WWW:

[http://is.muni.cz/el/1441/podzim2009/ZS1BP\\_SSP1/Ucitel.profese\\_etika.txt](http://is.muni.cz/el/1441/podzim2009/ZS1BP_SSP1/Ucitel.profese_etika.txt)

## 20 Seznam příloh

### Příloha 1

Dotazník

Vážení školští manažeři,

prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma: Etika školského managementu.

Vyplněné dotazníky posílejte na adresu: [vintrlikovam@seznam.cz](mailto:vintrlikovam@seznam.cz)

Předem děkuji za vyplnění.

PhDr. Martina Vintrlíková

<b>DOTAZNÍK</b>
-----------------

- | Muž.....  | Žena.....     | Věk.....                    |
|---|---------------|-----------------------------|
| Ředitel.....  | Zástupce..... | Jiný vedoucí pracovník..... |
| <b>1. Jak dlouho pracujete ve školství?.....</b>  |               |                             |
| <b>2. Jak dlouho pracujete ve vedoucí funkci?.....</b>  |               |                             |
| <b>3. Jakou úroveň má Vaše manažerské vzdělání? Bc. .... Mgr. .... FS1 .... FS2....</b>   |               |                             |
| <b>4. Co si představujete pod pojmem etický kodex? /zaškrtněte všechny možnosti, o kterých si myslíte, že se týkají etického kodexu/.</b>   |               |                             |
| a) Dokument, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce v jednotlivých organizacích a profesích.....  |               |                             |
| b) Vymezuje vztahy mezi členy určité komunity.....  |               |                             |
| c) Slouží ke kultivaci pracovního prostředí.....  |               |                             |
| d) Pracovní povinnosti, které jsou dány zákoníkem práce.....  |               |                             |
| e) Nepsaná pravidla, která si zaměstnanci vytvářejí sami, dle svého morálního vědomí.....   |               |                             |
| f) Nevím....  |               |                             |
| g) Jiný názor.....  |               |                             |
| <b>5. Existuje u Vás ve škole etický kodex pro učitele?      Ano....      Ne....</b>  |               |                             |
| <b>6. Pokud ano, kdo se na jeho sepsání podílel? .....</b><br>.....   |               |                             |
| <b>7. Myslíte si, že by měl být tento kodex závazný? /závazný - zaměstnanec ho dostane k pracovní smlouvě k podepsání a na základě jeho porušení mu hrozí disciplinární řízení, které může vést až k výpovědi/.</b> |               |                             |

Ano...

Ne....

**8. Pokud neexistuje, v jaké míře je nutné sestavit etický kodex pro učitele?**

(Využijte škálovou stupnici: 1 – velmi nutné, 2 – nutné, 3 – bez nutnosti)

1

2

3

**9. Existuje u Vás ve škole etický kodex školského managementu?**

Ano....

Ne....

**10. Pokud ano, kdo se na jeho sepsání podílel? .....**

**11. Pokud neexistuje, v jaké míře je nutné sestavit etický kodex školského managementu?**

(Využijte škálovou stupnici: 1 – velmi nutné, 2 – nutné, 3 – bez nutnosti)

1

2

3

**12. Jaké klady a zápory byste viděli ve vytvoření etického kodexu školského managementu?**

Klady.....

Zápory.....

**13. Myslíte si, že etické kodexy ve školství chybí? Ano.... Ne....**

**14. Usnadnila by Vám práci existence těchto etických kodexů? Ano.... Ne....**

**15. Myslíte si, že dodržováním etického kodexu školského managementu by se zvýšila prestiž školských manažerů? Ano.... Ne....**

**16. Kdo by měl sestavovat etický kodex školského managementu? /zaškrtněte jednu možnost/.**

a) Zákonodárci .....

b) MŠMT.....

c) Česká školní inspekce....

d) Školští manažeři v celé republice by se měli dohodnout na jednom etickém kodexu.....

e) Jiný názor – jaký?.....

**17. Měly by být etické kodexy zákonem vynutitelné? Ano.... Ne....**

**18. Měl by být etický kodex školského manažera součástí pracovní smlouvy?**

Ano....

Ne.....

**19. Jak by se mělo porušení etického kodexu školského managementu trestat?**

/zaškrtněte jednu možnost/.

a) Ústním napomenutím ze strany zřizovatele....

b) Písemnou výtkou....

c) Finančním postihem.....

d) Výpovědí.....

e) Jiný názor – jaký?.....

**20. Jak by měl být etický kodex školského managementu koncipován?**

- a) V bodech....
- b) V bodech se stručným vysvětlením....
- c) Podrobněji.....
- d) Jiný názor – jaký?.....

**21. Jakých oblastí managementu by se měl etický kodex školského manažera týkat? /zaškrtněte všechny možnosti, o kterých si myslíte, že by v kodexu měly být/.**

- a) Plánování.....
- b) Organizování...
- c) Řízení...
- d) Personalistika....
- e) Vedení lidí.....
- f) Kontrola.....
- g) Komunikace.....
- h) Loajalita.....
- i) Styly vedení.....
- j) Delegování.....
- k) Kritika.....
- l) Řešení konfliktů.....
- m) Vztah k podřízeným....
- n) Vztah k rodičům.....
- o) Vztah ke zřizovateli....
- p) Vztah k žákům.....
- q) Vztah ke stakeholders....
- r) Odměňování.....
- s) Celoživotní vzdělávání manažera.....
- t) Společenské chování....
- u) Vnější vzhled.....
- v) Chování mimo školu.....
- w) Optimismus.....
- x) Dalších – jakých?.....

**22. Považujete oblast etiky, etického chování a etické výchovy za důležitou součást Vaší řídicí práce?                      Ano....                      Ne....**

**23. Vyjmenujte zdroje, ze kterých získáváte informace z výše uvedené oblasti:.....**

**Děkuji za vyplnění.**

## 21 Seznam obrázků

Obrázek 1: Historický vývoj éry managementu .....	19
Obrázek 2: „Technologie“ manažerské etiky .....	21
Obrázek 3: Struktura manažerské etiky .....	22
Obrázek 4: Obecný model morálního rozhodnutí.....	27
Obrázek 5: Obecné funkce etického kodexu .....	33
Obrázek 6: Stupně kontroly po etickém auditu .....	38
Obrázek 7: Míra nutnosti sestavení etického kodexu školského managementu.....	47
Obrázek 8: Oblasti managementu, kterých by se měl etický kodex týkat.....	48
Obrázek 9: Měl by být etický kodex součástí pracovní smlouvy? .....	50
Obrázek 10: Existence kodexu učitele ve školách na Chomutovsku.....	51
Obrázek 11: Převažující zdroje informací z etické oblasti .....	52