

# UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

**Pedagogická fakulta**

Myslíkova 7, 110 00 Praha 1

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

---

## ŘÍZENÍ ZMĚNY KULTURY ŠKOLY

**Závěrečná bakalářská práce**



**Autor: Mgr. Roman LIŠKA**

Studijní obor: Školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Černíková

Datum odevzdání práce: březen 2007

---

Jméno a příjmení autora:	Mgr. Roman Liška
Název bakalářské práce:	Řízení změny kultury školy
Název práce v angličtině:	Management of school culture
Katedra:	Centrum školského managementu
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Helena Černíková
Rok obhajoby:	2007

### **Anotace**

Předmětem bakalářské práce „Řízení změn kultury školy“ je změna kultury školy v závislosti na změně vedení školy. V teoretické části jsou shrnuty poznatky o kultuře školy, v praktické části jsou analyzovány kroky managementu školy směřující ke změně. V praktické části je řešen konkrétní případ školy, která od roku 2004 v souladu s novou orientací programově mění svoji kulturu. Jedním z nástrojů zjišťování kultury školy je Dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery.

### **Annotation**

The objective of this bachelor's thesis named "Management of school culture" is to corporate culture change in relation to a manager change.

In the theoretical part you can find summarized observations about school culture as a part of the school management system. In the practical part, then, you can find an analysis of the situation at Secondary School for Administration of EU, where was made a decision to change the school culture. The main instrument for investigating school culture is questionnaire Culture Space of Kilmann – Saxton.

### **Klíčová slova**

Kultura školy, řízení, cíle školy, strategie změn, vize, korekce strategie, konzistence strategie, průchodnost strategie.

### **Keywords**

School culture, management, aims of school, strategy of changes, vision, correction of strategy, consistence of strategy, clearness of strategy.

Za pomoc při zpracování závěrečné bakalářské práce si dovoluji poděkovat vedoucí bakalářské práce: Ing. Heleně Černíkové.

**Prohlášení o samostatném vypracování práce**

Tímto prohlašuji, že níže uvedený text bakalářské práce jsem zpracoval zcela samostatně. Při vypracování jsem vycházel pouze z literatury uvedené v seznamu.

**Mgr. Roman Liška**

Studijní obor: Školský management

V Praze dne 1.3.2007

## Obsah

Úvod .....	6
1 Stanovení cílů a hypotéz .....	8
1.1 Cíle .....	8
1.2 Hypotézy .....	8
2 Obecné principy a zásady formování kultury školy .....	9
2.1 Vývoj výzkumu kultury školy v České republice .....	9
2.2 Základní pojmy a východiska .....	10
2.2.1 Co je kultura školy? .....	10
2.2.2 Kontext užívání pojmu kultura školy .....	11
2.2.3 Pojetí kultury školy .....	12
3 Řízení změny kultury školy .....	15
3.1 Základní informace o SOŠ pro administrativu EU .....	16
3.2 Diagnóza stavu školy .....	18
3.2.1 Dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery .....	20
3.2.2 Vize školy .....	23
3.2.3 Nosné teze změny .....	24
3.2.4 Cíle školy .....	25
3.3 Formulace a volba strategie .....	25
3.4 Implementace strategie .....	28
3.4.1 Podchycení vnitřních zákazníků a překonání odporu ze změn .....	28
3.4.2 Změna pravidel jednání .....	33
3.4.3 Změna vnímatelných atributů školy .....	34
3.5 Kontrola úspěšnosti strategie .....	37
3.5.1 Kilmann – Saxtonova kulturní mezera v roce 2006 .....	38
3.5.2 Analýza výchovně vzdělávacích výsledků školy .....	40
3.5.3 Dotazník pro hodnocení zdrojů .....	42
3.5.4 Ostatní nástroje ověření změny kultury školy .....	44
4 Konfrontace dosažené změny se strategickým plánem školy .....	47
4.1 Konfrontace dosažené změny v oblasti lidí a hodnot .....	47
4.2 Konfrontace dosažené změny v oblasti procesů a pravidel .....	49
4.3 Konfrontace dosažené změny v oblasti vnímatelných atributů .....	51

5	Srovnání dosažené kultury školy s kulturou dvou jiných škol.....	53
5.1	Kultura Střední odborné školy stavební a zahradnické, Praha 9, Učňovská 1.....	53
5.2	Kultura Střední odborné školy civilního letectví, Praha 6, K Letišti 278.....	55
5.3	Konfrontace kultury jiných škol s kulturou naší školy .....	57
6	Korekční rozhodnutí a plán do dalších let .....	59
Závěr.....		61
Vyhodnocení cílů .....		62
Výsledky ověření hypotéz .....		63
Přínos práce.....		64
Použité statistické funkce .....		65
Seznam obrázků a grafů .....		67
Seznam tabulek .....		67
Seznam použité literatury .....		68
Přílohy .....		70

## Úvod

Rozhodnutí zpracovat téma kultury školy jako téma závěrečné bakalářské práce jsem učinil na počátku roku 2004, kdy jsem jako nový ředitel střední odborné školy musel řešit neutěšenou situaci ve všech oblastech jejího života. V mediálně známé kauze jsem jednoho lednového dne roku 2004 nastoupil do prostředí, které se jevilo jako silně narušené, nepřátelské a odmítající jakoukoli spolupráci. Spolu s postupně budovaným týmem nejbližších spolupracovníků jsme se pomalu snažili změnit stávající školu na školu moderní, přátelskou a řídicí se všemi právními normami. Od počátku svého nástupu jsme se museli potýkat s velkým množstvím nedostatků v oblasti ekonomiky, pedagogiky i organizace a řízení školy a přitom jsme se mnohdy setkávali s nepochopením ze strany zaměstnanců a neochotou k jakýmkoli změnám či ústupkům.

Již v této době se ukazovalo, jak bude změna kultury školy složitá a dlouhodobá, a byť jsme neočekávali rychlé výsledky, setrvačnost vnitřní kultury školy nás velmi překvapila. O to více jsme usilovali teoreticky podchytit provedené změny a zpracovat je formou textu, který nám ve vedení školy může poskytnout adekvátní zpětnou vazbu, ale také může být užitečný pro ostatní členy managementu, kteří se ocitnou v podobné situaci.

Doba tří let, kdy jsem ve funkci ředitele, je pro exaktní analýzu velmi krátká, přesto jsem se pokusil po třech letech vyhodnotit nastartované procesy, zpětně je analyzovat a zhodnotit v této práci, která i přes svůj empirický charakter nepostrádá zejména na počátku práce teoretická východiska.

Utváření nového konceptu kultury školy „psané“ formou shora je zajímavým fenoménem, neboť z různých definic kultury školy vyplývá, že tato kultura ve většině případů je spíše systémem chování a přístupu k řešení problémů, ale nepsanou, neoficiální formou. Jsou samozřejmě školy, které mají svoji kulturu přesně definovanou, popsanou a vyžadují striktní plnění. Ale může se jednat i o něco nepsaného, zažitého, co je jaksi automaticky předáváno novým přicházejícím zaměstnancům, co se prolíná všemi oblastmi života školy.

Cílem této práce vzhledem k jejímu požadovanému rozsahu není postihnout všechny aspekty změny kultury školy. V níže uvedeném textu jsem se pokusil definovat jen ty nejzákladnější a

nejvíce viditelné změny, které dle mého názoru ovlivnily a ovlivňují kulturu naší školy. K mé velké lítosti zbyl jen okrajový prostor pro velké téma o práci se studenty naší školy, stejně jako z uvedených důvodů bylo nutné vynechat téma kultury školy ve smyslu tvorby image (Corporate Image) a vnější komunikace.

Předkládaný text je členěn do šesti kapitol, které nejprve seznamují čtenáře s obecnými principy a zásadami formování kultury školy, dále definují stav, cíle a strategii nového vedení. V další části pak popisuje realizaci změny, konfrontuje ji se strategickým plánem školy a srovnává ji s kulturou dvou dalších škol. Změna kultury školy je v textu chápána jako podmínka k dosažení cílů. Výsledky bakalářské práce slouží k reflexi dosud provedených změn, jejich hodnocení, příp. korekci cílů či strategií.

# 1 Stanovení cílů a hypotéz

## 1.1 Cíle

V této bakalářské práci si kladu za cíl analyzovat, zda jednotlivé kroky nového managementu školy směřující ke změně kultury školy byly úspěšné, zda ke změně kultury skutečně došlo a zda se v průběhu prováděných změn neobjevily skutečnosti výrazně ovlivňující změny.

Definoval jsem si následující cíle:

1. analyzovat průběh prováděných změn, zejména ve fázi implementace strategie, a to ve třech základních rovinách kultury školy (vnímatelné atributy, podchycení zaměstnanců pro změnu a nastavení pravidel jednání),
2. posoudit, zda dosažená změna je v souladu se strategickým plánem – vizí školy.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se pokusím shrnout základní pojmy a východiska k tématu kultury školy. Druhá část analyzuje jednotlivé kroky vedení školy při rozboru situace, tvorbě vize, formulaci a implementaci strategie a ověření provedených změn.

## 1.2 Hypotézy

Vzhledem k definovaným cílům práce a s přihlédnutím k zadání budu ověřovat následující hypotézy:

1. většina zaměstnanců vnímá potřebu změn a je na změny připravena,
2. kultura školy je extrémně setrvačná a její změna je otázkou dlouhodobou.



## 2 Obecné principy a zásady formování kultury školy

### 2.1 Vývoj výzkumu kultury školy v České republice

Kultura školy je horkým tématem českého školského managementu od 2. poloviny 90. let 20. století, kdy se prvně začíná uvažovat o změně školy ve smyslu nové formulace základního paradigmatu pedagogiky. S novým pojetím výchovy a vzdělávání se začíná uvažovat o kvalitě školy, a to nejen v kontextu jednotlivých procesů, ale i celku. Svě první práce na toto téma prezentují na půdě Ekonomické fakulty Západočeské univerzity PaedDr. Ludvík Eger<sup>1</sup> a doc. Dagmar Jakubíková<sup>2</sup>, od nového tisíciletí se touto problematikou hlouběji zabývá na Pedagogické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci doc. Danuše Nezvalová<sup>3</sup> a na Masarykově univerzitě v Brně doc. Milan Pol.<sup>4</sup>

První odbornou publikací nazírající na uvedené téma z pohledu školského managementu byla kniha Ing. Jaroslava Světlíka *Marketing školy*, která vznikla v roce 1996 na půdě Sdružení škol vyššího studia ve Zlíně a která čerpala z holandsko-českého projektu rozvoje vyšších odborných škol v nizozemském Eindhovenu. Tato první učebnice školského marketingu vznikla na základě diskuze týkající se hodnocení kvality škol, nutnosti změn v našem vzdělávacím systému, hodnocení atmosféry ve vzdělávání, komunikace s vnitřními i vnějšími zákazníky a změny kultury škol. Vnesla do našich škol principy podnikového managementu a shromáždila některé nové pohledy, nápady a techniky z oblasti školního marketingu, čímž vytvořila ucelený systém marketingového řízení školy.

Vycházíme-li z integrativního pojetí kultury školy, nelze opomenout práce zabývající se klimatem a atmosférou třídy a školy. Klimatem a faktory ovlivňujícími atmosféru uvnitř školy<sup>5</sup> se ve svých výzkumech školní etnografie dlouhodobě zabývá doc. Jiří Pelikán na Filozofické fakultě UK. Jako první vypracoval kvantitativní indexy pro zjišťování preferenčních postojů,

---

<sup>1</sup> Eger, L., Čermák, J. Podniková kultura a kvalita pracovního života na základních školách. *Pedagogika*, 1999, roč. 49, č.1, s.57-68

<sup>2</sup> Eger, L., Jakubíková, D. Podniková kultura a zlepšování kvality pracovního života ve školství. In: *Efektivní školský management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, s. 170-183. ISBN 80-7082-430-1.

<sup>3</sup> Nezvalová, D. Kvalita a její řízení ve škole. *Učitelství listy*. 2001/2002, roč. IX., č.2, s.6-8.

<sup>4</sup> Pol, M. *Kultura školy*. Masarykova univerzita Brno. 2005. ISBN 80-210- 3746-6.

<sup>5</sup> Pelikán, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*, Karolinum, Praha, 1998

stejně jako definoval druhy komunikačního klimatu a jeho zdroje<sup>6</sup>. Fenoménu školy a prostředí školy se ve svých pracích věnuje Prof. Jan Průcha<sup>7</sup>.

## 2.2 Základní pojmy a východiska

Téma kultury organizace se začalo objevovat v moderním managementu po druhé světové válce spolu s růstem trhů a přicházející a sílící novou konkurencí. S růstem konkurence a větším bojem o zákazníka se rozvíjely jak marketingové koncepty řízení, tak i definice vnitřní a vnější komunikace. Firmy začaly klást větší důraz na společné sdílení hodnot, směřování k předem danému cíli, vizi či poslání. Byly definovány různé vzorce chování a postoje vůči vnějším zákazníkům, obchodním partnerům a směrem vnitřním.

### 2.2.1 Co je kultura školy?

Pojem kultura školy není jednoznačně vymezen a lze jej chápat z několika hledisek. Pro stručné vymezení pojmu kultura školy lze použít definici podle Jakubíkové (1999): „Kultura škol je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“

Kultura ve škole se projevuje ve specifických formách komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování ředitelů škol a jejich zástupců, celkovém sociálním klimatu, a především ve společném přibližně shodném názoru učitelů a dalších zaměstnanců školy na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, i ve vzhledu budov, učeben, šaten, dvorů, hřišť, školních jídelen atd., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy.”

---

<sup>6</sup> Pelikán, J. Výchova jako teoretický problém, Amosium servis, Ostrava 1995

<sup>7</sup> Průcha, J. Moderní pedagogika. Portál, 1997. ISBN 80-7178-170-3

Úvahy o kultuře školy a jejím zaměření budeme vždy spojovat s úlohou vedení, s podporováním týmové práce (rovnováha: jednotlivce, úkol, tým), se zmocňováním zaměstnanců, které dokáže vhodně motivovat právě vysokoškolsky vzdělané pracovníky atd.

## 2.2.2 Kontext užívání pojmu kultura školy

Všeobecněji panuje shoda, že v pojmu kultury školy jsou klíčové především hodnoty a normy. Ty bývají vnímány jako základ různých projevů chování lidí a života školy jako celku. Hodnoty a normy se tak promítají do vize školy, tradují se v rituálech a ceremoniích, bývají vyjádřeny symbolicky, promítají se do chování lidí ve škole i mimo ni, prostupují a vzájemně pojí všechny další aspekty života školy.

Na pojem kultura školy lze nahlížet z pohledu antropologie, která otevírá mnoho perspektiv pohledu na kulturu školy právě svým mnohovýznamovým pojmem „kultura“. Některé inspirace z antropologie vedou při hledání, resp. vymezení pojmu kultura školy k relativně celostné (tedy i pedagogickou dimenzi zahrnující) perspektivě pohledu. Pojem kultura školy lze chápat i ze sociologického hlediska zejména tam, kde je vytvářen koncept (příp. model) kultury školy.

Dalším z přístupů je přístup integrativní, který má nejbližší k pedagogickému poli, resp. k tomu, aby mohl být vnímán jako přístup hledající kulturu školy coby pojem pedagogický. Síla tohoto přístupu je v současném využívání bohatosti a rozmanitosti případných inspirací z různých disciplín, ve schopnosti reflektovat mnohostrannost a komplexnost pojmu. V celistvém uchopení pojmu kultura školy tkví potenciální síla pro změnu školy a pro řešení problémů školy, pokud je pojem současně strukturovatelný na jednotlivé prvky (oblasti, úrovně), které lze zkoumat. V rámci integrativního přístupu lze identifikovat dvě možnosti, jak při hledání pojmu kultura školy postupovat. Jde o integrování pojmů a o integrování kontextů pojmu kultura školy.

Kultura školy je také blízká řadě jiných pojmů, s nimiž bývá také spojována – někdy jako jejich součást či nadřazená kategorie. Jedním z těchto pojmů je klima školy, které pro účely této práce chápu jako součást kultury školy (Walterová 2001).

Management svým „praktickým“ zaměřením a snahou systematicky a cíleně pracovat se skupinami lidí ovlivnil pojem kultury školy snad nejvýrazněji v obsahu pojmu a v kontextu práce s ním. Jasně zde vidíme snahu pracovat s kulturou školy jako s rozhodujícím faktorem úspěšnosti a efektivity práce škol. Kulturu organizace definuje Harkabus (užívá však pojem organizační kultura) jako „souhrn představ (očekávání), přístupů, uznávaných hodnot, deklarovaných norem a vzájemných vztahů, který se dlouhodobě projevuje v individuálním i skupinovém chování lidí v organizaci“ (1997, s. 2).

### 2.2.3 Pojetí kultury školy

Jak bylo výše uvedeno, v této práci budu na kulturu školy nahlížet z hlediska managementu, tj. jako na odraz psychických dispozic, myšlení a chování lidí ve škole.

V praxi lze vyzorovat dva přístupy k pojetí kultury školy. První přístup lze vyjádřit tezí, že organizace má **kulturu**. Tento přístup vychází z deklarování žádoucí kultury školy formou příkazů, směrnic, předpisů a dalších norem. Jde o formalizaci kultury mnohdy pragmatickými až technokratickými nástroji. Utváření a formování kultury školy je zde redukováno na vytváření vnitropodnikových směrnic a pokynů, což přináší nebezpečí, že nařízení a předpisy nebudou všeobecně akceptovány. Tento přístup s sebou nese nebezpečí v nejisté akceptaci vnitřních norem a předpisů zaměstnanci školy a tím k vytváření subkultur, která bude prakticky určující a rozhodující bez možnosti managementu školy ji jakkoli ovlivnit.

V druhém případě je organizace svébytnou kulturou, která nemá žádnou oporu ve vnitřních předpisech, ale je u většiny pracovníků hluboce zakořeněna a sdílena. V tomto případě vytvářejí manažeři tuto kulturu svým osobním příkladem, silou argumentů a lidským přístupem k jednotlivým zaměstnancům. Toto pojetí je mnohem náročnější na personální práci managementu, je však mnohem stabilnější a přináší větší výhody jak vnějším, tak i vnitřním zákazníkům. Nespornou výhodou je v tomto případě velmi silná osobní identifikace pracovníků s existující kulturou školy a jejich loajalita ke škole jako celku (Veber, str. 634). Škola je vnitřně velmi integrována a převládá v ní vysoce pozitivní sociální klima. Problémem se může jevit velmi dlouhodobá cesta k vytvoření tohoto modelu.

Při srovnání s kulturou ziskové organizace je vytvoření svébytné kultury školy ještě náročnější. Školská instituce je díky svému charakteru mnohem více svázána legislativními normami a častěji prochází změnami vnějšího prostředí. Turbulentní společenské prostředí, velká svázanost se sociologickými, politickými a ekonomickými vlivy klade na vnitřní integraci školy vysoké nároky a klade před management školy stále nové úkoly. Vytvoření svébytné kultury se tak stává ještě složitější, o to však cennější.

V reálné praxi jde vždy o kombinaci obou přístupů.

Základní rysy zdravé a silné kultury lze vyjádřit takto:

- základní principy kultury školy musí vycházet z vize školy,
- uvnitř školy jsou vytvořeny podmínky pro fungování pracovníků jako týmu,
- kritika se nepotlačuje, ale je prostředkem pro hledání konstruktivních řešení,
- zaměstnanci se identifikují se školou, věří jí a podporují ji navenek,
- vzájemné vztahy uvnitř školy a způsob komunikace jsou na velmi dobré úrovni, stejně jako charakter interní komunikace, mezilidských vztahů a společenského styku uvnitř firmy,
- management školy přijímá odpovědnost, je iniciativní a přichází s vlastními nápady,
- vytváří se prostor pro rozšiřování kompetencí a odpovědnosti,
- řízení není nařizováním a příkazováním, ale spíše koučováním (podporováním a povzbuzováním).

Současné pojetí organizace zdůrazňuje, že každá kultura organizace se skládá ze tří hierarchicky uspořádaných rovin reprezentovaných vnímatelnými atributy, pravidly jednání a základními životními představami. Při stanovení a volbě strategie změny jsem se proto rozhodl vycházet z těchto atributů a měnit je v souladu s cíli a posláním školy.

## **Vnímatelné atributy kultury školy**

Vnímatelné atributy představují vše, co zjevně působí na pracovníky uvnitř firmy i na externí zákazníky a co lze vnímat smysly, zejména zrakem, sluchem a čichem. Mezi tyto atributy patří např. :

- symboly v podobě loga organizace, informační systém školy, typické barvy
- jednotný vizuální a komunikační styl
- rituály školy, jako jsou pravidelné imatrikulační plesy, jazykové a jiné pravidelně se opakující akce školy apod.

## **Pravidla jednání**

Pravidla jednání jsou částečně vědomá a do jisté míry ovlivnitelná, pro vnějšího pozorovatele jen částečně rozpoznatelná. Jde o určité sociální normy a standardy jednání, zásady, pravidla apod. Mohou vznikat částečně spontánně, jako neformální sociální normy, nebo jsou organizací zcela záměrně, cílevědomě a více méně přesně určovány a uplatňovány. Mohou mít podobu jak deklarovaných norem či předpisů, tak i obecně sdílených hodnot, které často přechází do podvědomí pracovníků a projevují se ve vztahu k vnitřním či vnějším zákazníkům.

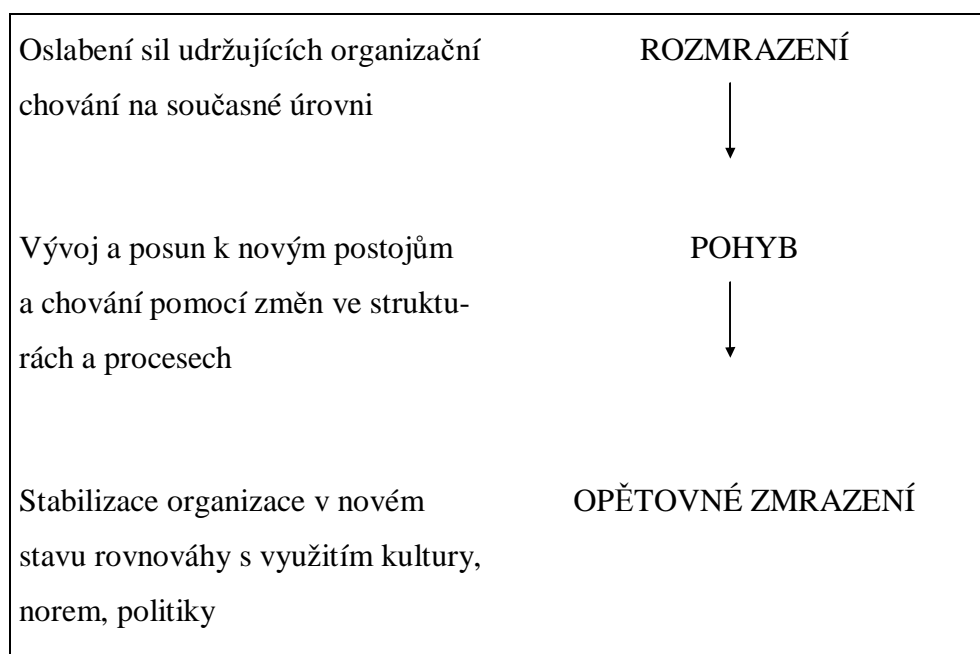
## **Základní životní představy**

Základní životní představy vznikají spontánně a jsou více či méně nevědomé. Úzce souvisí s individuálními hodnotovými měřítky. Tato rovina je vždy pro vnějšího pozorovatele neviditelná. Představy jsou vždy individuálně odlišné. Jsou závislé na věku, dosavadních zkušenostech, na odborném zaměření, na rodinné výchově, osobnostním založení apod. Základní životní představy určují vztah zaměstnanců k okolnímu světu, vypovídají o povaze člověka, o motivech jeho jednání, povaze mezilidských vztahů apod. Změna v této rovině je nesmírně složitá, neboť zasahuje do individuálního Já každého člověka.

### 3 Řízení změny kultury školy

Pravděpodobně nejznámější z teoretických modelů změny, popisujících proces přechodu, je Lewinův model. Skládá se ze tří stádií:

- § *Rozmrazení existující situace*: Potřeba změnit současnou stabilitu nebo rovnováhu, která udržuje při životě existující postoje a chování. To často znamená znepokojení v organizaci, protože se dává najevo, že pro přežití organizace je nutná změna.
- § *Pohyb nebo změna*: Organizace realizuje akce, které ji přesunou do nové pozice nebo stavu. To často vyžaduje pomoc agenta změny, tj. někoho, kdo má znalosti a odborné dovednosti k řízení změny.
- § *Nové zmrazení*: Nový stav je stabilizován a konsolidován zavedením hodnot, politiky, pravidel, postupů, nového chování atd.



OBRÁZEK 1: LEWINŮV MODEL ZMĚNY

Obecně se dá říci, že škola jako sociální systém vždy určitou kulturu má, a to i v případě, když se management otázkou jejího utváření nezabývá. Aby však kultura školy působila produktivně, měla by být utvářena především s ohledem na konkrétní vize a strategické cíle, měla by být konkrétním vyjádřením hlubší firemní filozofie a politiky.

Utváření kultury školy žádoucím směrem nikdy neprobíhá ve vzduchoprázdnu, ale v podmínkách kultury již existující.<sup>8</sup> Jde tedy o proces, který má charakter poměrně náročné změny, jejíž realizace by měla vždy vycházet ze znalosti a analýzy stávajícího kulturního prostředí školy. Motivy ke změně kultury školy mohou být různorodé. Zpravidla jde o rozpor mezi vžitou a potřebnou kulturou z hlediska dosažení strategických cílů školy. Ale příčinou mohou být i reakce na změnu širšího prostředí školy v oblasti ekonomické, politické nebo společenské, transformace školy na vyšší úroveň vzdělávání (např. při doplnění vzdělávací nabídky o obory vyššího typu studia), generační výměna ve škole nebo spojování, optimalizace škol.

Předpokladem změny kultury školy je změna postojů a pracovních metod. To neznamená, že se bude měnit pouze chování učitelského sboru. Vyžaduje to také změny v řízení a vedení instituce.

Přestože jsme o potřebě změny kultury školy nepochybovali, uvědomovali jsme si, že v některých organizacích a školách nevyjímaje, jsou snahy o vyvinutí jediné "silné" kultury ne-realistické, protože školy mohou obsahovat i několik subkultur, mnohdy konfliktních. Ve skutečnosti může mít snaha o vyvinutí jediné "silné" kultury pro organizaci negativní důsledky, protože brání různosti myšlení a nápadů, což potlačuje kreativitu a inovace. Např. někteří autoři tvrdí, že tzv. "excelentní" organizace jako IBM - které mají "silnou" kulturu - měly potíže, protože jejich kultura je "oslepila" vůči nebezpečím, způsobeným rychlým vývojem síťových osobních počítačů, což vedlo k velké krizi společnosti na počátku devadesátých let<sup>9</sup>.

### 3.1 Základní informace o SOŠ pro administrativu EU

Střední odborná škola pro administrativu EU v Praze 9, Lipí 1911, je příspěvkovou organizací zřízenou hlavním městem Prahou.

Škola má následující součásti:

- Střední odbornou školu
- Domov mládeže

---

<sup>8</sup> PAVLICA, K.: Sociální výzkum, podnik a management, 1.vyd. Praha: Ekopress 2000, 161 s. ISBN 80-86119-25-4, str. 133

<sup>9</sup> NVF: Vzdělávání personálních manažerů ve veřejné správě. Phare, Listopad 2000



- Školní jídelnu

Škola má odloučené pracoviště v Praze 9, Hrdlořezích, Pod Táborem 3/55.

Střední odborná škola připravuje studenty v následujících studijních oborech:

- Provoz diplomatických služeb (68-43-M/005)
- Veřejnosprávní činnost (68-43-M/001)
- Právní administrativa (68-41-M/006).

Pracovníci	k 30.6.2005	k 30.6.2005	k 30.6.2006	k 30.6.2006
	přepočtení pracovníci	fyzické osoby	přepočtení pracovníci	fyzické osoby
ředitel a zástupci ředitele	3	3	3	3
interní učitelé	30,7	39	42,0834	47
externí učitelé	-	-	0,2857	1
Vychovatelé	6	6	6	6
pedagogičtí celkem	39,7	48	51,3691	57
Nepedagogičtí	26,25	27	27,5	27
Celkem	<b>65,95</b>	<b>75</b>	<b>78,8691</b>	<b>84</b>

TABULKA 1: PRACOVNÍCI SOŠ PRO ADMINISTRATIVU EU

školní rok 2004/2005		školní rok 2005/2006	
počet tříd	počet žáků	počet tříd	počet žáků
21	575	22	608

TABULKA 2: POČTY STUDENTŮ SOŠ PRO ADMINISTRATIVU EU

Ve školním roce 2006/2007 na škole studuje celkem 671 studentů ve 23 třídách.

## 3.2 Diagnóza stavu školy

Specifikem řízení změny kultury naší školy bylo, že prvotní impulz změny byl dán zvnějšku. Na základě výsledků kontrolních orgánů (MHMP a ČŠI) a mediálního tlaku došlo dne 16.1.2004 k rezignaci bývalé ředitelky naší školy a dne 28.1.2004 jsem byl Radou hlavního města Prahy pověřen řízením školy. Do funkce ředitele školy jsem pak byl po řádném konkurzním řízení jmenován k 1.7.2004. Stav školy byl úměrný změnám, které škola prožila. Lze jej charakterizovat ze dvou hledisek:

- ekonomického
- pedagogického.

Ve dnech 19.-23.1.2004 na škole proběhla kontrola oddělení finanční kontroly SKU MHMP. Kontrola byla zaměřena na použití grantu, poskytnutého HMP na internetový klub a veřejnou knihovnu, kontrolu produktivní práce žáků, kontrolu majetku ve vztahu k inventarizaci a k prostředkům poskytnutým z grantu a duplicitní platby poskytnuté vybraným zaměstnancům školy. Kontrolou bylo zjištěno, že bývalé vedení selhalo ve všech sledovaných oblastech - v oblasti hospodaření, v oblasti pracovně právních vztahů i v oblasti hlavní činnosti školy – výchovně vzdělávacím procesu. Tato skutečnost byla následně prověřena rozsáhlou finanční kontrolou (od 19.1.2004 – 29.3.2004), která zjistila další závažné nedostatky v hospodaření organizace.

Kromě externích kontrol nové vedení školy provedlo vlastní kontrolu hospodaření a chodu školy, jehož součástí byla mj. mimořádná inventarizace majetku školy a důkladná revize všech uzavřených smluv. Po ukončení mimořádné inventarizace školy nebyl dohledán majetek v celkové pořizovací hodnotě cca 1,6 mil. Kč. Výsledkem vnitřních kontrol byla i další významná zjištění, jejichž důsledkem bylo podání několika trestních oznámení ve věci hospodaření minulého vedení školy.

Vážné problémy nebyly shledány jen v oblasti ekonomické, ale i pedagogické. Dne 21. ledna 2004 provedla na škole kontrolu Česká školní inspekce, která konstatovala vážné nedostatky v pedagogické oblasti. Šlo zejména o překročení hodinové dotace u vyučovaných oborů, ne-

do držení předpisů k ukončování studia, správnost vykazovaného počtu žáků, organizaci teoretického a praktického vyučování a nedostatky v odměňování žáků.

Nové vedení školy se od počátku potýkalo s problémy souvisejícími s liberálním stylem dřívějšího vedení školy a absencí vnitřních kontrolních mechanismů. V důsledku toho tak docházelo ke značným skluzům v plnění tematických plánů (např. měsíční až roční skluzy u některých tříd), absence hospitací a kontrol, apod. Chyběla provázanost mezi teoretickou výukou a praktickou výukou. Chyběla hlubší spolupráce školy s rodiči.

Liberální přístup bývalého vedení školy se projevil i v oblasti nedodržování vnitřního řádu pedagogy, absence, resp. formálnosti protidrogové prevence, nástupů do vyučovacích hodin učitelů, počtu žáků ve třídě (až 44 žáků na TV), výuky předmětů základy přírodních věd – kde jeden předmět vyučovali zároveň dva učitelé, či výživa a příprava pokrmů, který byl u oboru provoz diplomatických služeb vyučován v nedůstojném prostoru kuchyňky s jedním vařičem na domově mládeže.

Přes všechna kontrolní zjištění o stavu školy byla kultura školy před změnou v absolutní většině zaměstnanci akceptována, neboť styl řízení a vedení školy umožňoval zaměstnancům relativně pohodlný život. Přestože vize školy nebyla jasně formulována, zaměstnanci intuitivně vizi akceptovali a škola navenek fungovala a omezeně plnila své výchovně vzdělávací cíle. Vzájemné vztahy ve škole byly i díky nízkým nárokům na zaměstnance ze strany vedení velmi dobré. Původní management školy přinášel neustálé nápady a podněty, které však buď nedotáhl do konce, nebo je dotáhl za cenu absolutního nerespektování platných školských norem a předpisů.

Aby ředitel školy mohl změnit stávající kultura školy, musí ji nejdříve poznat. Samotné zadání ze strany zřizovatele, informace nadřízených, příp. vnějších zdrojů pro změnu kultury nestačilo. Shromažďování potřebných informací o stavu školy probíhalo jak formálními kanály, tak často i „neformálními kanály“. Informace, které se nám dostávaly z průběhu hospitací či zákulisních rozhovorů, nebyly vždy objektivní a úplné. Museli jsme proto získávané informace třídit a hodnotit zejména z pozice relevantnosti. Toto období bezprostředního poznávání stavu školy trvalo téměř rok. Pro zjištění kultury a klimatu jsme využívali inspekční zprávy ČŠI, kontrolní zprávy orgánů, provádějících ve škole kontrolu, zpětné vazby z jednání s rodiči, studenty, Radou školy apod. Vlastní diagnózu jsme prováděli od nástupu nového

vedení školy do funkce, tj. od února 2004. Počáteční zkoumání připravenosti zaměstnanců mělo charakter spíše pozorování a monitorování nálad, pocitů a reakcí na změnu. Standardizované metody jsme použili až v lednu roku 2005, kdy jsme v souvislostech poznali rysy kultury původní a uvědomili si, že změny bude nutné provést v širším rozsahu a delším časovém období.

### 3.2.1 Dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery

Jednou z prvních věcí, kterou jsme se na škole zabývali, bylo zkoumání „naladění“ zaměstnanců pro změnu a pro toto zkoumání jsme využili dotazníkového šetření. Na počátku analýzy jsme zhodnotili stávající kulturní spektrum školy pomocí konfrontace školské kultury Kilmann – Saxtonovou kulturní mezerou<sup>10</sup>. Jedná se o mezeru vzniklou mezi strategicky požadovaným chováním a současným chováním, kde vyšší hodnoty bodů označují rozdíl mezi stávající a požadovanou kulturou a upozorňují na nutnost přijetí změny.

Výše zmíněný dotazník zjišťuje mikrookolí, kvalitu vnitřního prostředí školy. Kultura školy je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Projevuje se ve společném a přibližně shodném názoru zaměstnanců na dění uvnitř organizace, v jeho obdobné interpretaci a hodnocení, stejně tak jako ve společném sdílení vize organizace, v časovém horizontu a strategii dosažení. Dochází zde k propojení vize a její identifikace se strategií a kulturou školy. Dochází k propojování tzv. tvrdých a měkkých prvků řízení (Model kultury organizace firmy MC Kinsey, Kotler 2001).

Dotazník pracuje s položkami, které jsou blíže popsány v pětistupňové škále a hodnocení stávající i požadované se do něj zaznamenává jako dva oddělené úkoly pro respondenta. Není zde tedy pouze uvedeno tvrzení, ke kterému se přiřazují body, ale popis v jednotlivých položkách je blíže upřesňuje. Za přednost této metody považujeme grafický záznam současného i požadovaného stavu a možnost práce s těmito výsledky. Právě grafický záznam, který umožňuje rychlé a přehledné zaznamenání výsledků hodnocení např. ředitelem školy a přehledná možnost srovnání s ostatními školami se nám jevil jako přednost pro naše využití v praxi.

---

<sup>10</sup> KILMANN – SAXTONOVA kulturní mezera - Jakubíkové (1999) pro hodnocení kulturního spektra.

O vyplnění Dotazníku pro hodnocení kultury školy bylo požádáno celkem 45 zaměstnanců naší školy, z toho 28 pracujících v objektu školy v Horních Počernicích a 17 zaměstnanců školy pracujících v objektu Hrdlořezy. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci čas jeden týden. Dotazníky byly zpracovány anonymně. 5 dotazníků bylo vyřazeno z důvodu špatného vyplnění dotazníku, nevyplnění většiny otázek či podezření na špatnou spolehlivost dat. Tři z vyhodnocených dotazníků neměly vyplněné všechny otázky. Celkem tedy bylo vyhodnoceno 37 dotazníků.

Analýza školy z pohledu firemní kultury byla provedena na základě stanovení četnosti jednotlivých odpovědí respondentů, a to zvláště pro obě pracoviště školy. Ze statistických funkcí byla použita funkce směrodatné odchylky, která sloužila pro interpretaci variability, tj. stanovení míry - zda lidé měli stejný názor, nebo se v názoru na sledovaný jev odchylovali. Funkce tak zkoumala jednotnost v názorech. Z dalších funkcí byla použita funkce průměrné difference. Cílem bylo zjistit průměrnou diferenci v názorech mezi současným a očekávaným stavem, která vyjadřovala spokojenost v každém ze sledovaných jevů.

Na základě analýzy četností odpovědí a statistického vyhodnocení difference a její směrodatné odchylky bylo možné konstatovat, že na pracovišti Horní Počernice je mezi respondenty největší nespokojenost v následujících oblastech:

- komunikace a informovanost pracovníků – difference 2,1
- vztahy mezi pracovníky – difference 2,05
- společné cíle – difference 2,05
- důvěra ve vedení školy – difference 1,95.

Zároveň se ukázala velká nejednotnost ve sledovaných ukazatelích. Největší nejednotnost na pracovišti Počernice byla v následujících oblastech:

- motivace pracovníků – směrodatná odchylka 1,4
- styl řízení ve vztahu k lidem - směrodatná odchylka 1,36
- společné cíle - směrodatná odchylka 1,25.

Na pracovišti Hrdlořezy jsou za nejproblémovější považovány následující oblasti:

- motivace pracovníků – diference 1,64
- pracovní podmínky pro výuku – diference 1,36
- inovativnost – diference 1,36
- komunikace a informovanost pracovníků – diference 1,36
- styl řízení ve vztahu k lidem – diference 1,36.

Největší nejednotnost se na pracovišti v Hrdlořezích ukázala v následujících oblastech:

- § očekávání výsledků vzdělání (zde dosáhla dokonce záporných hodnot). Pravděpodobně zde vzhledem k nepřesnému zadání nebyla otázka správně pochopena.
- § kontrola - směrodatná odchylka 1,05
- § styl řízení ve vztahu k lidem - směrodatná odchylka 1,07
- § komunikace a informovanost pracovníků - směrodatná odchylka 1,07
- § vztahy mezi učiteli a žáky - směrodatná odchylka 1,05.

Při analýze odpovědí zaměstnanců na obou pracovištích (graf diference a její směrodatná odchylka) lze konstatovat, že největší problém spatřují zaměstnanci v oblastech:

- komunikace a informovanost pracovníků - diference 1,84
- společné cíle – diference 1,78
- motivace pracovníků – diference 1,75.

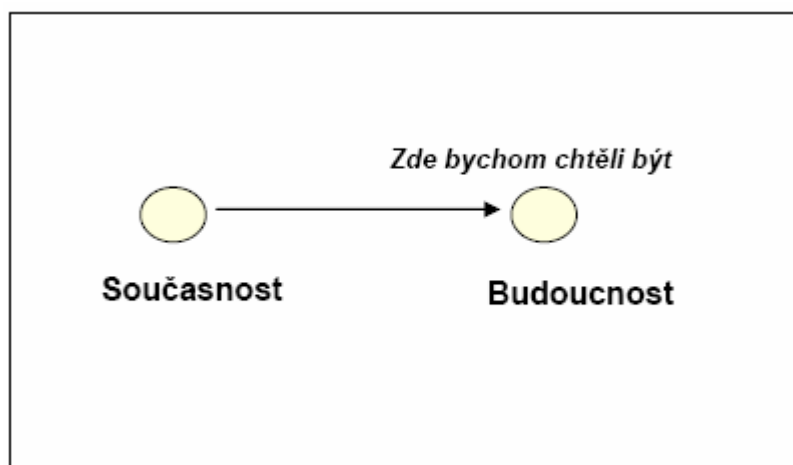
Nejednotnost se u všech respondentů nejvíce projevila v oblastech:

- § styl řízení ve vztahu k lidem - směrodatná odchylka 1,29
- § motivace pracovníků - směrodatná odchylka 1,27
- § společné cíle - směrodatná odchylka 1,14.

Z analýzy statistických výsledků vyplývá, že zaměstnanci se v názorech výrazně odlišovali. Studie zároveň ukázala velkou nespokojenost zaměstnanců v mnoha sledovaných jevech, což bylo pozitivním východiskem pro nastartování změn.

### 3.2.2 Vize školy

Zřizovatel školy, vedení školy, zaměstnanci, studenti mají vždy nějaký záměr. Mají poslání, vizi, kam chtějí svoji školu směřovat a vést. Stanovují si dlouhodobé strategické cíle a jednotlivé strategie směřující k dosažení těchto cílů. Jedná se vždy o pohled z přítomnosti do budoucna. Vytvořená vize je spíše zviditelněním pocitů než výsledkem racionálních úvah.



OBRÁZEK 2: STANOVENÍ VIZE

Zdroj : PLAMÍNEK, Jiří : *Synergický management*, 2000, str.196

Vize představuje cílový stav, kterého hodláme dosáhnout v budoucnu, jedná se o abstraktní vyjádření neříkající nic konkrétního o tom, co by měli lidé dělat. Přeložit ji do konkrétnějšího jazyka znamená formulovat záměr.

Stanovení vize bylo první fází v procesu systematické změny kultury školy. Tento proces by měl zahrnout členy všech oblastí školy, kterých se změna dotkne. V našem případě byla vize definována vedením školy.

Základní deklarovanou vizí nového vedení školy bylo:

*„Chceme být moderní respektovanou institucí, která bude efektivně, profesionálně a vstřícně plnit výchovně vzdělávací funkci v souladu s novodobými principy pedagogiky a humanismu. Naše služba je dostupná pro všechny v otevřené, tolerantní a přívětivé škole“.*

V souladu s uvedenou vizí jsme se snažili zformulovat strategii, jejímž cílem bude vytvořit:

- profesionální, respektovanou institucí, která se opírá o platné školské předpisy, zažitá pravidla a normy, která soustavně zkvalitňuje výchovně vzdělávací proces,
- přívětivou, ale přesto náročnou školu, která plní představy a očekávání našich vnějších i vnitřních zákazníků,
- školu otevřenou všem, dospělým, studentům, veřejnosti, bez ohledu na jejich národnostní, rasové, etnické či jiné charakteristiky,
- školu humánní, kde budeme se studenty i zaměstnanci zacházet slušně, v souladu s deklarovanými vnitřními normami.

Dalším krokem bylo porovnat vizí s danou situací, stanovit priority, definovat teze, které by mohly charakterizovat budoucnost a udat cíle.

### **3.2.3 Nosné teze změny**

Na základě analýzy výchozí situace školy jsme definovali teze, charakterizující organizační kulturu zítřka. Jednalo se o:

- hrdost na naši školu,
- smysl a cíl srozumitelný pro každého našeho zákazníka,
- loajalita vůči škole je prvořadá,
- etická kompetence,
- hledání a stanovování náročných, ale reálných cílů,



- orientace na tvorbu hodnot na všech úrovních
- rychlé rozhodovací a implementační procesy
- chytře využít interní konkurenci
- transparentnost a jednoznačnost
- kultura důvěry
- vyžadovaný špičkový výkon podporovaný učením a vědomostmi
- důslednost v myšlení a jednání
- prostor pro kreativitu, odvahu a fantazii
- úcta k rozmanitosti myšlení a mnohostrannosti lidí

### **3.2.4 Cíle školy**

Cíle nového vedení byly následně formulovány v oblastech:

1. sociálně kultivační a vztahové cíle – podchycení zaměstnanců a studentů pro změnu,
2. obsahové a organizační cíle - změna pravidel jednání, stylu vedení,
3. formální a vizuálně integrační cíle - změna vnímatelných atributů školy.

### **3.3 Formulace a volba strategie**

Poté, co byly stanoveny cíle, nastal čas rozvinout a realizovat akční plán. Tento plán byl zformulován na poradách vedení školy. Přestože jednotlivé cíle byly naplňovány systematicky, strategie jejich naplňování probíhala v čase souběžně.

Z typů strategie byla použita normativně reduktivní strategie, neboť zaměstnanci školy byli vedeni ke změně na nové cíle, postupy a úkoly. Šlo o celkovou transformaci organizace a

přestože byla změna ovlivněna zvenčí, vysoký důraz byl položen na personální práci a ztotožnění se zaměstnanců s prováděnými změnami.

Uvědomovali jsme si, že si musíme neustále pokládat otázky:

- Kde jsme?
- Kam se chceme dostat?
- Co budeme dělat, abychom se tam dostali?

Snažili jsme se, aby se naše kultura vyznačovala zdravým a čínorodým klimatem a především takovými vztahy, které charakterizuje vzájemná důvěra a úcta mezi všemi osobami, které se na vzdělávání podílejí. Za velmi důležité jsme považovali loajalitu ke škole, která je dána podporou cílů školy a zájmem o vše, co s prací školy a jejími aktivitami souvisí.

Za velmi důležitou jsme považovali lidskou dimenzi změny a možný neúspěch z podcenění lidského komponentu. Uvědomovali jsme si, že změny vytvářejí strach, nejistotu a obavy, a to může vést k odporu vůči změně. Tato skutečnost se jevila jako zásadní nejen ve vztahu k našim zaměstnancům – vnitřním zákazníkům, ale i vůči studentům. Zabezpečení stability a kontinuity v plnění výchovně vzdělávací funkce jsme považovali za klíčové, a proto jsme s našimi cíli a strategiemi seznamovali jak učitele, tak i studenty.

Považovali jsme za velmi důležité zavést do systému řízení školy jasná pravidla. Během školního roku bylo vydáno přes 70 vnitřních předpisů, přičemž jako základní normu jsme chápali vydání etického kodexu, organizačního řádu a pravidel pro odměňování – vnitřního platového předpisu a směrnice pro poskytování odměn.

V dalším strategickém kroku jsme přistoupili ke změně identity organizace (Corporate Identity). Šlo o symboly v podobě loga organizace, vzhledu vestibulu hlavní budovy školy, hlavičkových papírů, vizitek apod. Definovali jsme styl komunikace v podobě oslovení – zejména pro sekretariát při představování se volajícím, vybavení komunikační technikou apod. Přemýšleli jsme o zavedení školních rituálů.

V souladu s cíli změny jsme rozpracovali strategii školy do jednotlivých bodů a formulovali časový harmonogram.

Základní teze	Strategie	Priority	Časový horizont
Změny týkající se lidí/hodnot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Změny v personálu organizace prostřednictvím získávání nových pracovníků a odchodů do důchodu</li> <li>• Redesign (přetvoření) pracovních míst, rolí, odpovědností a struktur tak, aby byly v souladu s novými hodnotami</li> <li>• Využívání zapracování do funkce formou uvádějících učitelů, vzdělávání a komunikačních systémů k podpoře nových hodnot</li> <li>• Strategie izolace "deviantů" a "brzdařů" nové kultury</li> <li>• Vyhledání "šampiónů kultury" (bojovníků za kulturu) v klíčových funkcích</li> <li>• Zainteresanost všech zaměstnanců školy na nových hodnotách</li> </ul>	<p>Změnit politiku získávání nových pracovníků, výběru pracovníků a propouštění pracovníků z důvodu nekvalifikovanosti, nadbytečnosti nebo porušování pracovní kázně s cílem změnit skladbu pracovní síly. Do budoucna povyšovat a zaměstnávat lidi s ohledem na to, zda mají a demonstrijí názory a hodnoty, které chceme podporovat.</p> <p>Provést reorganizaci pracovní síly tak, aby učitelé a členové vedení školy, kteří projevují "správné" postoje a hodnoty, byli v postavení šampiónů nové kultury.</p>	<p>Rok 2004-2005</p> <p>2005-2015</p>
	Změny týkající se procesů/pravidel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potřeba jasné a stále připomínané strategické vize a směru k moderní náročné škole</li> <li>• Změna ve způsobu vedení na úrovni vedení školy, zaměřená na dodržování školských předpisů a na zdůraznění potřeby změny</li> <li>• Provést malé změny kultury a založit na nich další postup</li> </ul>	<p>Informovat efektivně o nových hodnotách. Využívat porad, prezentací a dalších podobných příležitostí. Vedení školy by mělo dávat příklad svým chováním, pokud je to zapotřebí, i záměrně připraveným.</p> <p>Změnit existující systémy a postupy tak, aby podporovaly a posilovaly novou kulturu, zvláště pak ty, které se týkají odměňování a uznání za výkon práce.</p>
Změny týkající se vnějších atributů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zavedení rituálů a tradic</li> <li>• Zavedení systému Corporate Identity</li> </ul>	<p>Návrh nového loga organizace, podporovat zavedení systému Corporate Image.</p>	Rok 2005

TABULKA 3: STRATEGICKÝ PLÁN ŠKOLY

Jako dílčí strategie jsme formulovali:

- Zavádění systémů hodnoty kvality – kultury školy jako nosné koncepce školy
- Důsledné uplatňování marketingových strategií při řízení školy (práce s veřejností, zavedení jednotného vizuálního stylu školy, prezentace na veřejnosti)
- Individuální přístup ke studentům, jejich prospěchovým a kázeňským problémům
- Otevření školy, přátelská škola, spolupráce s ostatními. Student je pro nás partner.
- Navázání zahraniční spolupráce školy opřené o přátelské vztahy.

### **3.4 Implementace strategie**

Jádrem implementace byla mobilizace všech zaměstnanců školy, aby uvedli formulované strategie do praxe. Implementace se týkala všech útvarů školy. Řízený tok informací shora dolů (ale také horizontální tok informací) se ukázal jako základní podmínka pro podporu postupů vedení školy zdola nahoru.

Implementace vyžadovala, aby škola stanovila krátkodobé cíle, navrhla principy své činnosti, motivovala pracovníky a soustředila zdroje tak, aby formulované strategie mohly být realizovány. Implementace zahrnovala vytváření kultury podporující strategii, vytváření efektivní organizační struktury, přípravu rozpočtu, vytváření a využívání informačních systémů a motivování jednotlivců k činnosti ve prospěch strategie.

V rámci implementace jsme se snažili soustředit se na všechny roviny kultury školy s cílem zaměřit se na změny, které lidé v dotaznících sami označili za potřebné a žádoucí.

#### **3.4.1 Podchycení vnitřních zákazníků a překonání odporu ze změn**

Každá změna se nejlépe realizuje tehdy, pokud má podporu ze strany těch, jichž se změna týká. V praxi se však ukazuje, že motivování vnitřních zákazníků ke změně je jedním z nej-

složitějších manažerských úkolů, který předpokládá i znalost příčin odporu ke změnám a jeho překonávání.

V průběhu implementace změn se odpor vůči změnám ukázal jako velmi silný a jeho vliv na efektivitu změn byl často destruktivní.

V individuální rovině vznikal odpor pravděpodobně z důvodů:

- *Selektivního vnímání:* Lidé měli svůj vlastní pohled na realitu, a to mohlo ovlivnit jejich názor na svět.
- *Zvyku:* Lidé měli jistotu a byli spokojeni s existujícími způsoby vykonávání práce a nechtěli změnu.
- *Nepohodlí a ztráty svobody:* Změna zvyšovala kontrolu, znesnadňovala život.
- *Ekonomických důsledků:* Došlo ke snížení neprávem přidělených osobních příplatků, přidělování odměn jen za práci, zvýšení pracovního zatížení.
- *Jistoty v minulosti:* Lidé věřili „vyzkoušeným a ověřeným postupům a praktikám“ a nechtěli zkoušet něco nového.
- *Strachu z neznámého:* Změny přinesly nejistotu a vytvořily strach a obavy.
- *Vlastního zájmu:* Změna měla vliv na moc a status jednotlivce.

V organizační rovině byly změny odmítány z důvodů:

- *Udržování stability:* Změny napadaly status quo. Škola jako formalizovaný organizační systém, který je založený na stabilitě, formalismu a předpovídatelnosti vzdoruje změně více než systém neformalizovaný.
- *Nedostatku zdrojů:* Změna vyžadovala rozsáhlé zdroje, které však, zejména na počátku, byly omezené.
- *Nebezpečí pro moc nebo vliv:* Při změně vznikali vítězové a poražení. Např. někteří bývalí vedoucí předmětových komisí odmítali týmovou práci a posilování pravomoci nových pracovníků, protože se domnívali, že to zvýší moc zaměstnanců a podryje jejich moc a status.

K překonání odporu jsme proto nezářídka museli přistoupit k různým strategickým krokům, mezi něž patřilo zejména:

1. *Vzdělání a angažovanost*: Vedení školy se dělilo se o své představy a svou angažovanost pro změnu prostřednictvím vzdělávání, prezentací, skupinových setkání, porad atd. Těsně po nástupu nového vedení byla realizována série porad zaměstnanců, na kterých zpravidla v neformální atmosféře byly vysvětlovány cíle a strategie prováděných změn. Pro tyto příležitosti byly často využívány pravidelné porady sboru či mimořádné porady u příležitostí Dne učitelů, vánočních večířků apod.
2. *Participace a zapojení*: Snažili jsme se zapojit do prováděných změn i pracovníky zjevně demonstrující svůj odpor. Tato činnost však nevedla k pozitivním výsledkům a v konečném důsledku se ukázala jako kontraproduktivní.
3. *Usnadnění a podpora*: Vedení školy trpělivě vysvětlovalo prováděné změny a snažilo se pomoci pracovníkům překonat strach a obavy.
4. *Jednání a dohoda*: V určitých oblastech jsme museli dělat kompromisy. Ukázalo se, že přílišný tlak na změnu zesiluje odpor ke změnám, které jsme formulovali a ty pak musely být implementovány postupně. Přestože jsme se snažili jednat citlivě, v případě dodržování základních principů a pravidel jsme se snažili být důslední a mnohdy direktivní.
5. *Manipulace a kooptace*: Přestože použití těchto taktik se ve školní praxi může jevit jako eticky sporné, jsem přesvědčen, že je používá většina školských manažerů. V průběhu tří let, kdy byla změna realizována, bylo k překonání odporu zaměstnanců několikrát nutné použít i manipulativní techniky zaměřené na zdůraznění výhod a ignorování nevýhod prováděné změny, využití šampiónů k podpoře změny, zatajování informací apod.
6. *Skrytý či zřetelný nátlak*: V několika případech muselo vedení školy překonávat odpor i nátlakem a silou (např. v počátcích změny nám představitelka jedné se subkultur na třídních schůzkách otevřeně naváděla rodiče studentů proti novému vedení, někteří učitelé diskutovali v negativním světle o prováděných změnách se studenty apod.). Uvědomovali jsme si, že tento postup měl jen krátkodobé účinky, v konkrétní situaci však pomohl a hrozba pracovně právními důsledky takového jednání splnila svůj účel.

## Zaměstnanci a sdílené hodnoty

Při přemýšlení o lidech se vedení školy zamýšlelo nad celkovou organizační strukturou školy, zohledňovalo role managementu a zaměstnanců se všemi jejich vzájemnými vztahy. Lidé tvoří školu a v subsystému školy můžeme najít tři větve<sup>11</sup>, které nám pomohou v orientaci. První se týká subjektů řízení, tedy managementu, druhá objektů řízení, tedy zaměstnanců a studentů, třetí firemní kultury, tedy spleti nejrůznějších vztahů. Samostatnou větev mohou tvořit původci vizí a myšlenek (lídři).

Jedním z prvních našich kroků bylo vytipování a vytvoření neformální sítě pedagogů, kteří měli pozitivní přístup ke své práci a byli otevření vůči změnám. Naším cílem bylo získat zaměstnance mající u sboru autoritu a patřící mezi nositele pozitivního myšlení. Domnívali jsme se, že ostatní členové sboru budou tyto osoby následovat či změny alespoň částečně projevy svého chování. Zpočátku jsme stavěli na několika jedincích, kteří nám byli doporučeni buď zvenčí, nebo jsme je otipovali při prvních společných aktivitách. Ukázalo se, že subjektivní hodnocení lidí má značné rezervy, neboť v několika případech se stalo, že místo kvalitních pedagogů jsme narazili na dobré „herce“.

Plošné podchycení všech zaměstnanců se ukázalo jako nerealizovatelné. Na škole působilo několik subkultur, které nebylo možné podchytit, neboť z povahy věci vše nové označovali za špatné a nemožné. Odpor ke změně byl v mnoha případech nejen součástí zákulisních rozhovorů a praktik, ale v prvních fázích byl často deklarován i na setkáních s rodiči, pedagogických radách apod. Proto jsme jako první změny realizovali změny v oblasti personální.

Zpětným pohledem se ukázalo, že vytvoření neformální sítě nelze učinit hned. Mnoho z námi původně oslovených učitelů se později ukázalo jako značně nespolehlivých a vytvoření skutečně stabilní sítě se podařilo až v průběhu delšího časového období (cca 1 rok po realizaci změn). Je zajímavé, že první článek sítě byl tvořen nikoli pedagogy, ale vychovatelkami, které byly nejméně svázány s kulturou doby minulé a které pochopily záměry nového vedení a sdílely s námi společné vize.

---

<sup>11</sup> PLAMÍNEK, J. : Synergický management, 1.vyd. Praha: Argo 2000, 328 s. ISBN 80-7203-258-5, str. 207

Dalším krokem bylo provedení změn v organizační struktuře školy a provedení personálních změn zejména z důvodu eliminace negativního vlivu subkultur školy. Tyto změny nebyly mnohdy zásadní, ale spíše formálního charakteru, kdy se měnilo složení jednotlivých kabinetů nebo se vytvářely kabinety nové. Došlo ke zrušení některých pozic (např. vedoucí učitel v sídle školy), některé byly nově jmenovány (např. psycholog školy, metodik prevence apod.). Snažili jsme se nepřizpůsobivé učitele eliminovat v jejich vlivu na ostatní, zejména nově nastoupivší učitele. Předpokládali jsme, že při přesunu jednotlivce do nového prostředí se tento člověk většinou novému prostředí přizpůsobí, pohneme-li celou skupinou lidí, tato s sebou přináší do nového prostředí i vlastní stávající hodnoty a postoje. Tento předpoklad se nenaplnil, což přikládáme na vrub setrvačnosti stávající kultury. Nový organizační řád zpřehlednil stávající liniové řízení školy, zpřesnil jeho strukturu a delegoval některé odpovědnosti a kompetence na nové zaměstnance.

Změny v personální oblasti měly charakter i hlubší. Po 4 měsících od nástupu nového ředitele bylo vypsáno výběrové řízení na pozici zástupce ředitele pro výchovu a vzdělávání. O pocitu nutnosti změny svědčí skutečnost, že do tohoto řízení se přihlásilo i 5 stávajících zaměstnanců školy. Ve výběrovém řízení však uspěla zástupkyně s dlouholetými zkušenostmi, která pomohla novému vedení nastavit základní pravidla a hodnoty. K personálním změnám docházelo i na pozicích nižších (změny vedoucích předmětových komisí, jmenování vedoucích studijních oborů, změna vedoucího učitele na odloučeném pracovišti, změna učitele odpovědného za výkon studijních praxí, zahraničních kontaktů apod.). Mnoho z těchto provedených změn bylo úspěšných a pomohlo prováděným změnám, několik funkcí muselo být následně obsazeno znovu.

Součástí personální strategie bylo zavedení pravidel odměňování. Uvědomovali jsme si, že jedním z faktorů nejvíce narušujících vnitřní klima školy je rovnostářství. Cítili jsme, že schopné a pracovitě zaměstnance takovýto přístup nemotivuje a méně schopní a pracovití členové sboru berou vyšší mzdu jako samozřejmost. Byl vypracován vnitřní metodický pokyn pro poskytování odměn, vnitřní platový předpis upravující poskytování osobních příplatků, příplatků za vedení, zvláštních příplatků apod. Zavedli jsme diferencovaný systém poskytování odměn za skutečně provedenou práci. V roce 2004 jsme na odměnách vyplatili celkem 606 tis. Kč, přičemž rozpětí odměn se u jednotlivců pohybovalo od 0 do 60 tis. za rok.



Spolu se strukturálními změnami jsme prováděli i změny ve způsobu řízení školy projevující se v plánování, způsobu kontroly a především komunikaci. Považovali jsme za nutné nastolit komunikaci otevřenou a všestrannou. Hledali jsme nová spojení, nové formy a prostředky komunikace ve vztahu k vlastním zaměstnancům i vnějšímu okolí. Snažili jsme se utvářet a posilovat pocit sounáležitosti odpovědnosti vyučujících vůči škole.

Původní záměry nového vedení zahrnovaly i změnu stylu řízení z řízení autokratického po koučink. Škola se však stále nacházela ve fázi krizového řízení, a proto se tato forma vedení školy hned na počátku ukázala jako neúčinná a v dané fázi nevhodná.

### **3.4.2 Změna pravidel jednání**

Škola je skupina individuů, proto i normy a pravidla musí být značně flexibilní, aby obsáhly všechny zvláštnosti a jednotlivé odchylky rozličných jedinců. Při zpracovávání nových vnitřních pravidel jsme si byli vědomi, že kultura školy se dá kultivovat jen přes konkrétní činnosti, kterými se lidé zabývají a hlavně je považují za důležité. Proto další z plánovaných změn bylo definování nových předpisů a vnitřních norem, které měnily stávající systém práce. Jednoznačné nastavení pravidel chování školy směrem dovnitř organizace i ven, včetně jednoznačných principů pro vytvoření identifikace jedince s organizací jsme považovali za klíčové. Žádoucí pravidla jsme pojali jak formálně, tak neformálně, snažili jsme se je dodržovat i při jednání s kolegy či vnějšími zákazníky.

Cítili jsme, že je nutné nejprve deklarovat hodnoty nového vedení, proto jsme vydali etický kodex, který formuloval základní principy morálky, chování a jednání zaměstnanců školy. Kodex obsahoval 4 hlavní části, které popisovaly hlavní zásady chování zaměstnanců vůči sobě navzájem, studentům, rodičům a veřejnosti a poskytování informací hromadným sdělovacím prostředkům. Tvorbě etického kodexu předcházelo hledání charakteru lidských vztahů, hledání vzájemných preferenčních postojů, komunikačních kanálů a žádoucího stylu spolupráce.

Postupně docházelo k doplňování a rozšiřování pracovních náplní zaměstnanců, které odrážely vizi nového vedení, byl zformulován vnitřní řád školy pro zaměstnance, který v duchu zá-

konné normy zpřesňoval práva a povinnosti zaměstnanců, byla přepracována směrnice k poskytování příspěvků z fondu kulturních a sociálních potřeb.

S cílem motivovat pracovníky jsme vypracovali plán dalšího vzdělávání, který zohledňoval jak potřeby školy, tak i profesní zájmy našich pedagogů. Hlavní důraz ve vzdělávání zaměstnanců jsme položili do:

- získání pedagogické způsobilosti
- zvyšování odbornosti (počítačová gramotnost, kurzy k rozšíření odborné způsobilosti).

V průběhu provedených změn kultury školy se ukázalo, že naše škola se od jiných škol výrazně odlišuje skladbou pedagogického sboru. Díky zaměření naší školy a částečné personální stabilizaci po prvních personálních změnách došlo k vytvoření sboru postaveném na individualitách. Škola zaměstnávala téměř 50 interních pedagogů, kteří v nemalé míře byli uznávanými odborníky ve svém oboru. Mnoho z nich pracovalo či žilo v zahraničí, pracovalo na vysokých funkcích ve státních či soukromých institucích, pohybovalo se v diplomatických kruzích. Řada z nich publikovala odbornou literaturu. Každý z našich zaměstnanců tak vytvářel množinu osobností s vlastními hodnotami, normami a vzorci chování. V průběhu formulování nových norem se ukázala složitost procesu sjednocení se na společných hodnotách a jejich vnitřní akceptaci.

### **3.4.3 Změna vnímatelných atributů školy**

V oblasti vnímatelných atributů školy jsme zavedli tradice školy, a to jak všeobecné pro studenty, učitele a zaměstnance školy (např. imatrikulační ples), tak i specifické pro učitele (např. oslavy při Dnu učitelů, vánoční večírky, výjezdní víkendové akce apod.). Účast zaměstnanců na těchto akcích je ovlivněna strukturou pedagogického sboru, a proto se někteří zaměstnanci těchto aktivit neúčastní (např. samoživitelky s malými dětmi, lidé pečující o osobu blízkou apod.). V této oblasti je nutné přemýšlet nad možnostmi zapojit do akcí všechny pedagogy s cílem více kolektiv sjednotit.

Jednou z dalších rovin kultury školy, které jsme se v naší práci věnovali, byla změna, resp. vytvoření jednotné organizační identity (Corporate Identity). Není cílem této práce popisovat jednotlivé konstrukce a východiska CI, zejména vzhledem ke složitosti a nejednotnosti výkladu, ale při tvorbě jednotné identity jsme vycházeli z našich cílů a filozofie, které byly nejvyšší organizační normou.

Svoboda<sup>12</sup> podle lexikonu public relations sestavil pracovní definici CI, která zní: „*Corporate identity představuje hlavní strategii podniku. Je také sociální technikou pro založení, rozvoj a stabilizaci organizací. CI disponuje určitým součtem vlastností a způsobů prezentace, které spojují určitou organizaci a současně ji od jiné odlišují. O corporate identity můžeme říci, že je smyslem i formou určité organizace.*“

Organizační identitu jsme vnímali jako prostředek komunikace ve všech směrech a nejen jako základní symboliku školy bez většího uplatnění, jako prostředek ztotožnění se zaměstnanců s organizací, vedoucí ke zvýšení efektivity školy.

Základem tvorby naší organizační identity byla filozofie školy a její cíle. Protože jsme chtěli školu přátelskou a otevřenou, snažili jsme se změnit nejen firemní značku, ale i celkový dojem všech odcházejících tiskovin. Formou soutěže studenti školy vytvořili návrhy na logo školy, z jednotlivých návrhů pak celá škola vybírala nejvhodnější. V soutěži 6 návrhů nakonec zvítězilo geometrické, čtvercové logo s dynamizující spirálou symbolizující nehybný opěrný bod, stavební kámen, od něhož je možné se odvíjet v budoucnu.



OBRÁZEK 3: NOVÉ LOGO ŠKOLY

---

<sup>12</sup> SVOBODA, V. *Corporate identity*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 82 s. ISBN 80-7318-106-1

Součástí firemní značky pak byla i definice používaných barev a změna celkového vizuálního stylu školy. Součástí změn kultury školy bylo vymalování učeben a společných prostor školy do pestrých barev. Studenti měli možnost zvolit si barvu kmenové učebny, stejně jako vestibulu školy či prostoru šaten.

Kromě tohoto stylu byla součástí provedených změn i řada formálních změn, např. v oslovení rodičů, studentů, partnerů, dovětků v oficiálních dopisech a mailech, uvádění plných kontaktů apod. Kritérium slušnosti se ve formalizované podobě projevovalo i v tiskovinách, ve kterých byla udělována výchovná opatření studentům (např. v oslovování „Vážená studentko“), služebních mailech, pozvánkách či dopisech. Fráze typu „S přátelským pozdravem“, „Děkujeme Vám za pochopení“, stejně jako uvádění plných kontaktů, vč. mobilních telefonů, se stalo přirozenou součástí naší práce a dotvářelo atmosféru vzájemné slušnosti a důvěry. Škola se snažila prezentovat hodnoty a cíle i navenek. Informační systém ve škole nepostrádal slova „prosím a děkuji“, stejně jako různá upozornění a zákazy.

Pro vnitřní komunikaci bylo nezbytné vytvořit základní pravidla komunikace. Informace byly mimo ústního sdělení komunikovány prostřednictvím interních tiskopisů, e-mailů a prostřednictvím školních nástěnek. Do budoucna je naplánováno vytvořit v rámci webových stránek tzv. elektronickou nástěnku, ke které budou mít zaměstnanci a studenti přístup i mimo pracoviště a budou tak informováni o chodu školy i v případě nemoci či pobytu mimo školu.

Vnitřními předpisy jsme formulovali základní zásady elektronické komunikace. Do komunikačních zvyklostí zaměstnanců školy jsme implementovali pravidlo rychlé a plnohodnotné odezvy. Toto pravidlo spočívá v tom, že zaměstnanec musel každý den pravidelně zkontrolovat poštu a odpovědět na ni v případě důležitých zpráv, ihned po přečtení, nebo si vymezit přesný termín pro odpověď.

Součástí provedených změn byla i rekonstrukce našich webových stránek. Naším cílem bylo, aby stránky byly dynamické, obsahovaly možnost komunikace se zákazníky a poskytovaly informace o aktuálním dění ve škole. Velmi častou formou neosobní komunikace naší školy s klienty byla reklama. S ohledem na vyšší finanční náročnosti reklamy jsme však často museli zvažovat její efektivnost.

### 3.5 Kontrola úspěšnosti strategie

Vyhodnocování je nedílnou součástí řízení změn, nikoli pouze závěrečná tečka. Vnější a vnitřní podmínky se permanentně mění, a proto je nutné i průběžné vyhodnocování. V případě potřeby dochází ke korekci některých cílů či celé strategie. Proto je proces strategického řízení neustále probíhajícím cyklem.

V procesu vyhodnocování byly použity následující nástroje kontroly strategie:

1. Dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery – kontrolní testování
2. Analýza výchovně vzdělávacích výsledků školy
3. Dotazník pro hodnocení zdrojů
4. Ostatní nástroje hodnocení

Součástí procesu vyhodnocování je opakované zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které jsou rozhodující pro tvorbu současné strategie. Vyhodnocení strategie je směřováno k hodnocení výkonu podle dosahování cílů, které byly formulovány jako:

- sociálně kultivační a vztahové cíle – podchycení zaměstnanců a studentů pro změnu,
- obsahové a organizační cíle - změna pravidel jednání, stylu vedení,
- formální a vizuálně integrační cíle - změna vnímatelných atributů školy.

### 3.5.1 Kilmann – Saxtonova kulturní mezera v roce 2006

Naše strategie byla naplánována na období 10 let. Kromě průběžného, prakticky denního vyhodnocování úspěšnosti strategie, jsme po dvou letech přistoupili ke kontrolnímu vyhodnocení implementace pomocí stejného dotazníku (Kilmann – Saxtonovou kulturní mezera), jenž zaměstnanci vyplňovali v roce 2005.

Kontrolní šetření probíhalo v květnových dnech roku 2006 a zúčastnilo se jej celkem 26 respondentů. 16 respondentů bylo z pracoviště v Horních Počernicích, 10 respondentů bylo kmenově zařazeno na odloučeném pracovišti v Hrdlořezích. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci čas jeden týden. Dotazníky byly zpracovány anonymně. Dva dotazníky byly vyřazeny z důvodu špatného vyplnění dotazníku, nevyplnění většiny otázek či podezření na špatnou spolehlivost dat. Jeden z vyhodnocených dotazníků neměl vyplněné všechny otázky. Celkem tedy bylo vyhodnoceno 23 dotazníků. Vyhodnocování probíhalo statisticky, společně pro obě pracoviště školy.

Dotazník vyplňovali výhradně pedagogičtí pracovníci. Zjišťování hodnocení kultury školy zaměstnanci se nezúčastnil žádný člen vedení školy ani provozní zaměstnanci.

Pro vlastní analýzu byla použita stejná metodika jako v roce 2005. Ze statistických funkcí byla použita funkce směrodatné odchylky, která sloužila pro interpretaci variability, tj. stanovení míry - zda lidé měli stejný názor, nebo se v názoru na sledovaný jev odchylovali. Funkce tak zkoumala rozdílnost v názorech. Další funkcí byla průměrná diference. Cílem bylo zjistit průměrnou diferenci v názorech mezi současným a očekávaným stavem, která vyjadřovala spokojenost/nespokojenost v každém ze sledovaných jevů.

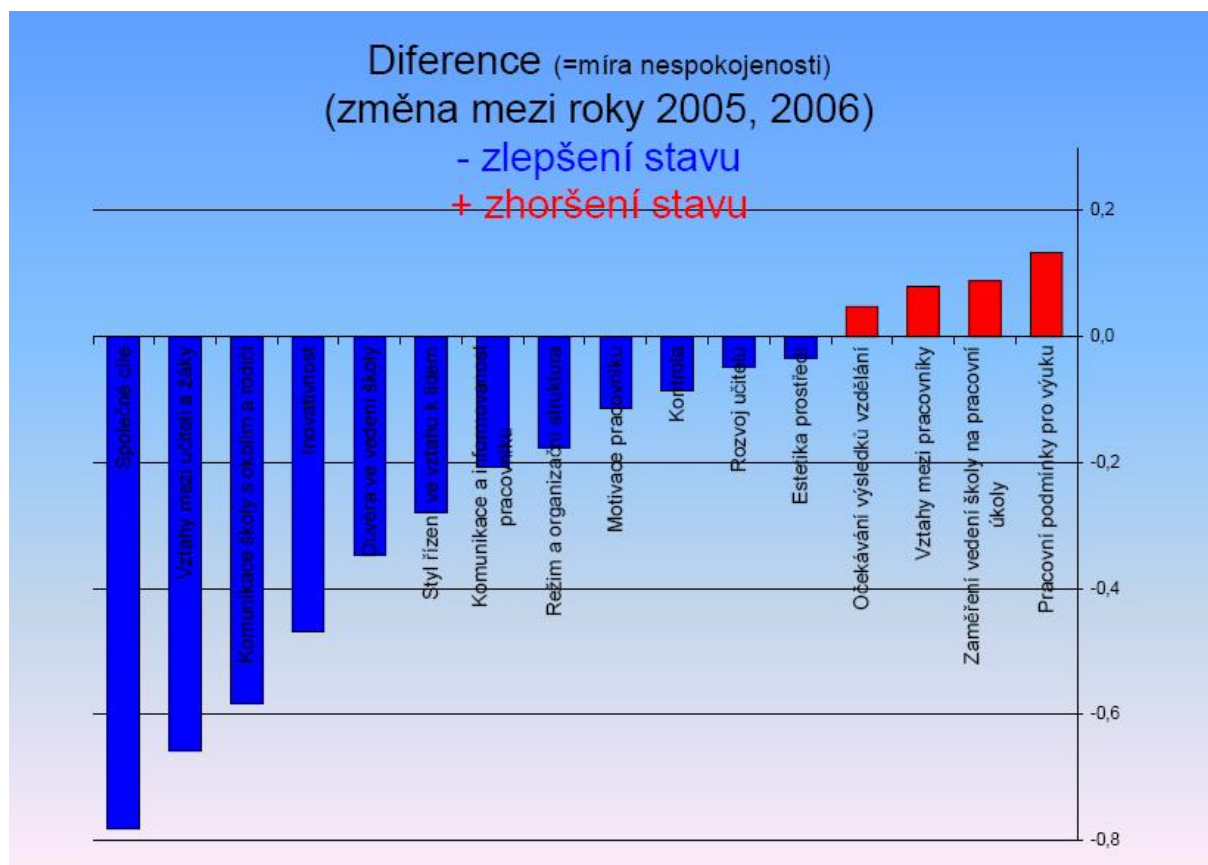
Výsledky šetření, včetně vstupních údajů, jsou shrnuty v následující tabulce:

<i>Faktor</i>	<i>Vstupní analýza - diference</i>	<i>Kontrolní analýza - diference</i>	<i>Změna stavu: - zlepšení, + zhoršení</i>	<i>Vstupní analýza - jednotnost</i>	<i>Kontrolní analýza - jednotnost</i>
Společné cíle	1,78	1,00	-0,78	1,14	0,67
Komunikace školy s okolím a rodiči	1,35	0,67	-0,69	1,09	0,75
Vztahy mezi učiteli a žáky	1,50	0,83	-0,67	1,06	0,60
Inovativnost	1,47	1,00	-0,47	1,00	0,67
Důvěra ve vedení školy	1,71	1,39	-0,32	1,02	0,95
Režim a organizační struktura	1,31	1,00	-0,31	0,73	0,75
Styl řízení ve vztahu k lidem	1,69	1,39	-0,30	1,29	1,21
Rozvoj učitelů	1,09	0,89	-0,20	1,01	0,87
Kontrola	1,31	1,17	-0,15	1,04	1,07
Komunikace a informovanost pracovníků	1,84	1,72	-0,12	1,06	0,93
Motivace pracovníků	1,75	1,67	-0,08	1,27	0,88
Estetika prostředí	1,03	1,00	-0,03	0,60	0,58
Zaměření vedení školy na pracovní úkoly	1,09	1,11	0,02	1,07	0,66
Vztahy mezi pracovníky	1,71	1,78	0,07	1,02	1,18
Očekávání výsledků vzdělání	0,74	0,83	0,09	0,80	0,69
Pracovní podmínky pro výuku	1,55	1,78	0,23	0,87	0,79

*TABULKA 4: KONTROLNÍ ŠETŘENÍ ZMĚNY KULTURY ŠKOLY*

Kontrolní dotazník kulturní mezery ukázal pozitivní trend v hodnocení kultury školy zaměstnanci. Proti roku 2005 došlo k výraznému zlepšení zejména v oblasti společných cílů, vztahů mezi studenty, komunikace školy s rodiči a okolím a inovativnosti. Vzrostla důvěra ve vedení školy, zlepšila se komunikativnost a informovanost pracovníků. Mírně vzrostla motivace pracovníků, pozitivně jsou vnímány změny v rozvoji učitelů a jejich kontrole. Průměrně až podprůměrně je hodnoceno klima mezi učiteli a kvalita pedagogického sboru, v těchto odpovědích však nejsou učitelé jednotní, stejně jako v odpovědi na otázku ztotožnění se pracovníků se školou. Oproti očekávání došlo ke zhoršení ve vztazích mezi pracovníky a v zaměření vedení školy na pracovní úkoly.

Ve srovnání se vstupní analýzou můžeme vyhodnotit probíhající změny jako úspěšné, neboť v absolutní většině ukazatelů došlo ke zlepšení. K relativně značnému zhoršení došlo v oblasti hodnocení pracovních podmínek pro výuku. Překvapivý je však trend změn, který je nesmírně pomalý. Za pozitivní lze považovat jednotnost v názorech, která je téměř ve všech sledovaných jevech výrazně vyšší než u vstupního šetření.



GRAF 1: MEZIROČNÍ ZMĚNA KULTURY ŠKOLY V LETECH 2005 - 2006

### 3.5.2 Analýza výchovně vzdělávacích výsledků školy

Přestože analýza studijních výsledků žáků zdánlivě nevypovídá o vnitřní kultuře školy, je jejím produktem, a proto se domnívám, že z hlediska konzistence strategie je užitečné se ohlédnout i za změnami dosaženými v oblasti výchovy a vzdělávání. K posouzení výchovně vzdělávacích výsledků školy byly vybrány výsledky testů „Maturita nanečisto“, které studenti školy zpracovávali v květnu roku 2004 a následně v roce 2005.



Celkem se testování účastnilo v roce 2004 185 studentů a v roce 2005 343 studentů 4. ročníků, kteří vyplňovali standardizované dotazníkové testy zpracované Centrem pro reformu maturitní zkoušky. Testy byly anonymní a byly vyhodnocovány na základě jednotných kritérií CERMATU.

Dosažené výsledky studentů ukazují následující tabulky:

Zkouška	Počet žáků	Průměrné skóre žáků			Průměrná úspěšnost žáků			Pořadí mezi školami stejného typu
		škola	stejný typ	celkem ČR	škola	stejný typ	celkem ČR	
Český jazyk a lit.	65	37,2	39,6	40,6	63,0 %	67,1 %	68,8 %	283/419
Anglický jazyk	49	31,0	34,1	36,0	59,6 %	65,7 %	69,3 %	287/425
Německý jazyk	22	23,5	22,9	24,3	46,1 %	44,8 %	47,6 %	165/403
Matematika	49	31,0	34,1	36,0	59,6 %	65,7 %	69,3 %	287/425

TABULKA 5: ÚSPĚŠNOST STUDENTŮ V ROCE 2004/2005

Zkouška	Počet žáků	Průměrné skóre žáků			Průměrná úspěšnost žáků			Pořadí mezi školami stejného typu
		škola	stejný typ	celkem ČR	škola	stejný typ	celkem ČR	
Český jazyk a lit.	113	43,7	43,8	46	65,3 %	65,4 %	68,6 %	244/559
Anglický jazyk	88	55,7	59	65,5	58,0 %	61,7 %	68,4 %	317/556
Německý jazyk	29	59,7	55,7	58,0	67,1 %	62,7 %	65,3 %	181/525
Matematika	113	9,6	23,4	25,8	19,2%	46,8 %	51,7 %	399/415

TABULKA 6: ÚSPĚŠNOST STUDENTŮ V ROCE 2005/2006

Výsledky testů ukázaly, že vzdělávací výsledky studentů se meziročně zlepšily o 21 % v německém jazyce a o 2,3 % v českém jazyce a literatuře. Naopak ke zhoršení došlo o 1,6 % v anglickém jazyce a o 40,4 % v matematice. Tento údaj však není relevantní, neboť test proti loňskému roku vyplňovali i studenti, kteří z matematiky nematurovali.

### 3.5.3 Dotazník pro hodnocení zdrojů

Dotazník pro hodnocení zdrojů jsme pro testování použili v květnu roku 2006 s cílem analyzovat podmínky ke vzdělávání zejména v oblasti hmotných a nehmotných zdrojů. Impulzem pro toto testování byly výsledky Dotazníku kulturní mezery, kde respondenti označili pracovní podmínky pro výuku jako nevyhovující. Uvědomovali jsme si, že tato nespokojenost vyžaduje hlubší analýzu, kde kromě otázek na zdroje hmotné (vybavení nábytkem, počítači apod.) bude nutné zjistit i aktuální stav v oblasti peněžní i nepeněžní motivace učitelů.

Dotazník pro hodnocení zdrojů jsem sestavil za pomoci ostatních členů vedení školy, kteří formou brainstormingu vyhodnocovali potenciálně problémové oblasti. Dotazník byl určen výhradně pedagogickým pracovníkům, kteří byli považováni za hlavní cílovou skupinu prováděných změn. Samotného testování se účastnilo celkem 26 respondentů. 16 respondentů bylo z pracoviště v Horních Počernicích, 10 respondentů bylo kmenově zařazeno na odloučeném pracovišti v Hrdlořezích. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci čas jeden týden. Dotazníky byly zpracovány anonymně. Dva dotazníky byly vyřazeny z důvodu špatného vyplnění dotazníku, nevyplnění většiny otázek či podezření na špatnou spolehlivost dat. Jeden z vyhodnocených dotazníků neměl vyplněné všechny otázky. Celkem tedy bylo vyhodnoceno 23 dotazníků. Vyhodnocování probíhalo statisticky, společně pro obě pracoviště školy.

Dotazník vyplňovali výhradně pedagogičtí pracovníci. Zjišťování hodnocení kultury školy zaměstnanci se nezúčastnil žádný člen vedení školy, ani provozní zaměstnanci.

V dotazníku bylo uvedeno celkem 24 otázek z toho 22 uzavřených a 2 otevřené. Metodika vyhodnocování byla stejná jako u Dotazníku kulturní mezery. Ze statistických funkcí byla použita funkce směrodatné odchylky, která sloužila pro interpretaci variability, a funkce průměrné diference.

Respondenti otázky posuzovali na škále 1 (vynikající/nadstandardní) až 5 (nevyhovující/nedostatečné). Pro vyhodnocení naplnění míry očekávání respondenti posuzovali současný stav (kroužkem ve vybraném poli) a očekávaný stav (křížkem ve vybraném poli).

Uzavřené otázky byly v dotazníku rozděleny do 4 oblastí, jejichž cílem bylo posoudit:

- 1) hmotné zdroje školy – materiální a finanční, způsob distribuce těchto zdrojů a jejich využívání, dostupnost informačních systémů apod.
- 2) nehmotné zdroje – zejména lidské, tj. získávání nových učitelů, subjektivní náhled na kvalitu sboru, identifikace respondentů se školou, kvalita práce předmětových komisí, klima mezi učiteli, podpora učitelů od nepedagogických pracovníků apod.
- 3) ostatní faktory – nabídka mimoškolních aktivit pro žáky, pozice školy vůči konkurenčním školám, práce s veřejností apod.

Výsledky šetření shrnuji níže v tabulce:

<i>Faktor</i>	<i>Průměrná diference mezi současným a očekávaným stavem</i>	<i>Směrodatná odchylka</i>
<i>Stav budov</i>	1,36	0,74
<i>Vybavení počítači pro učitele</i>	1,28	0,78
<i>Vybavení počítači pro žáky</i>	1,20	0,75
<i>Dostupnost počítačů pro studenty</i>	0,96	1,04
<i>Vybavení didaktickou technikou</i>	1,20	0,89
<i>Množství a kvalita didaktických pomůcek</i>	1,20	0,85
<i>Vybavení nábytkem</i>	1,00	0,89
<i>Kvalita prostředí</i>	0,64	0,69
<i>Funkčnost informačních systémů</i>	1,21	0,82
<i>Dostupnost finančních zdrojů pro rozvoj školy</i>	1,88	1,24
<i>Zdroje do rozvoje učitelů</i>	1,25	0,83
<i>Prezentace školy na veřejnosti</i>	0,72	0,87
<i>Podpora učitelů od nepedagogů</i>	0,8	0,94
<i>Pozice školy vzhledem ke konkurenci</i>	0,96	1,18
<i>Ztotožnění se pracovníků se školou</i>	1,40	1,17
<i>Nabídka mimoškolních aktivit pro studenty</i>	0,92	0,86
<i>Odměňování formou nadtarifních složek</i>	1,96	1,15
<i>Klima mezi učiteli</i>	1,56	1,06
<i>Podpora a získávání talentovaných učitelů</i>	1,60	1,36
<i>Kvalita pedagogického sboru</i>	1,44	1,20
<i>Rozdělení pravomocí a odpovědností</i>	1,32	1,01
<i>Kvalita práce předmětových komisí</i>	0,96	0,82

TABULKA 7: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU PRO ANALÝZU ZDROJŮ

Na základě vyhodnocených skutečností se ukázalo, že učitelé jsou nejvíce jednotní při posuzování hmotných materiálních zdrojů školy, tj. kvality prostředí, vybavení školy informační technikou, vybavení nábytkem, dostupností informačních zdrojů, množstvím a kvalitou didaktických pomůcek apod., které jsou vesměs hodnoceny jako dobré nebo dostačující. Jako problémový se jeví stav budov školy, kde jsou odpovědi učitelů také jednotné. Novým problémem, který se ukázal v provedeném šetření, byl nárůst nespokojenosti s finančními otázkami. Učitelé nejsou spokojeni s odměňováním formou nadtarifních složek, které je vnímáno jako neprůhledné, a také vzrostl počet nespokojených s finančními zdroji.

V otázkách zaměřených na lidské zdroje je spokojenost zpravidla průměrná. Jako problém vidí učitelé podporu a získávání talentovaných učitelů, v této odpovědi se však učitelé nejvíce odlišují. Mírně nadprůměrně je hodnocena práce předmětových komisí, kde se učitelé vesměs shodují. Velmi dobře je hodnocena podpora učitelů od nepedagogických zaměstnanců a nabídka mimoškolních aktivit pro studenty.

V odpovědích na otázky zjišťující pozici školy mezi ostatními školami a způsob prezentace školy na veřejnosti je míra spokojenosti učitelů nadstandardní, v oblasti prezentace školy jsou respondenti jednotní, v otázkách pozice školy méně.

Protože dotazník nebyl součástí vstupní diagnostiky školy, výsledky šetření měly pouze orientační a informační charakter. Dotazník bude použit i v dalším roce k vyhodnocení provedených korekčních změn.

#### **3.5.4 Ostatní nástroje ověření změny kultury školy**

Z dalších identifikátorů změny byly zvoleny takové, které vypovídají o širším rámci změněné kultury školy, mají kvantitativní charakter a lze je používat periodicky. Souběžně s testováním učitelů jsme zjišťovali i míru zájmu o studium a analyzovali jsme srovnávací a vstupní testy.

## **Zájem o studium**

V oblasti zájmu o studium jsme meziročně vyhodnotili počty přihlášených studentů a počty přijatých studentů. Proběhlé změny kultury školy se odrazily v meziročním nárůstu zájemců o studium, což umožnilo zpřísnění kritérií k přijetí (v současnosti Ø do 1,00 student je přijímán bez přijímacích zkoušek), v roce 2005 byl Ø do 1,30, v roce 2006 do 1,20.

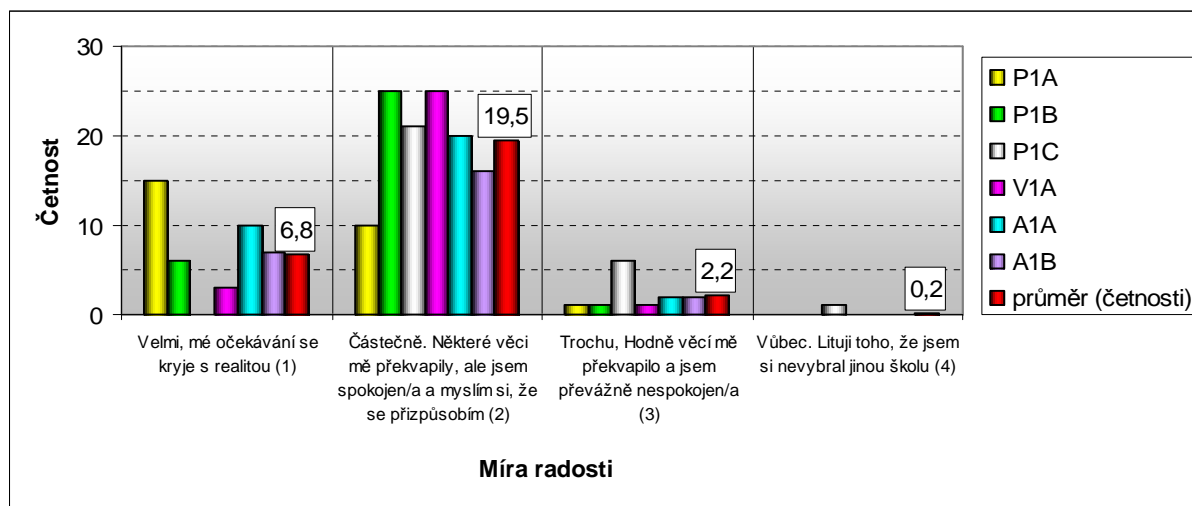
## **Srovnávací testy**

Ve školním roce 2005 – 06 jsme ve spolupráci s předmětovými komisemi zařadili pro zlepšení úrovně výuky cizích jazyků srovnávací testy ve všech ročnících, které mají ukázat na mezeře v práci vyučujících i v jazykových znalostech žáků. Prokázaly nižší úroveň jazykových znalostí u oboru Veřejnosprávní činnost než u oborů Provoz diplomatických služeb a Právní administrativa.

## **Vstupní dotazníky pro studenty**

Cílem dotazníkového šetření, které probíhalo od 9. října do 30. listopadu 2006 ve všech třídách prvních ročníků, bylo zjistit, do jaké míry se kryjí očekávání studentů s realitou. Šetření bylo zaměřené na orientační zjištění spokojenosti a motivace studentů ke studiu a získání prvotních informací pro další analýzu.

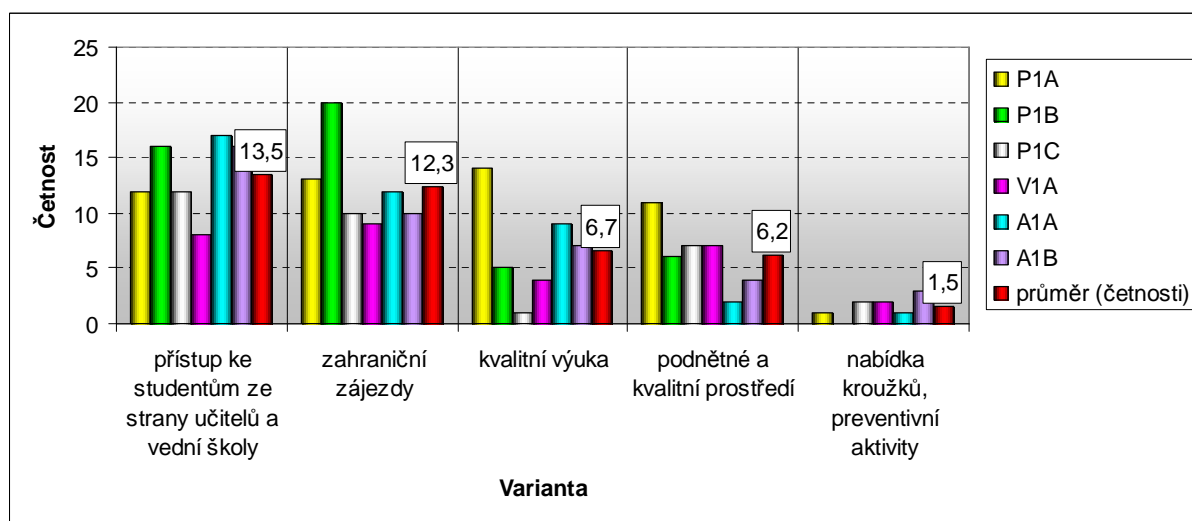
Studenti odpovídali na 12 otázek zjišťujících míru spokojenosti s výběrem školy, s výukou cizích jazyků, volili nejméně a naopak nejvíce oblíbený předmět, míru spokojenosti s třídním učitelem, důvěru v třídního učitele, příp. v další zaměstnanec školy a v závěrečných otázkách hodnotili kvalitu stravy ve školní jídelně a kvalitu ubytování na domově mládeže. Studenti ve všech ukazatelích hodnotili jevy vztahující se ke kultuře školy pozitivně.



GRAF 2: MÍRA SPOKOJENOSTI STUDENTŮ SE ŠKOLOU

Dotazník vyplňovali studenti v rámci suplovaných hodin. Dotazník byl studentům rozdán v závěru suplované hodiny. Studenti měli čas na vyplnění cca 10 minut. Dotazník byl vyplňován anonymně a zadával jej osobně ředitel školy, který studenty vždy seznámil s cílem šetření a správným způsobem vyplnění. Vyhodnocování dotazníků bylo prováděno statisticky, na základě stanovení četnosti (průměru četnosti). Jednotlivým odpovědím byly přiřazeny koeficienty dle škály odpovědí.

Šetření se zúčastnilo celkem 172 studentů tříd prvních ročníků.



GRAF 3: NEJVÍCE OCEŇOVANÝ JEV NA ŠKOLE

Jednoznačně se ukázalo, že změna kultury školy (zejména v oblasti komunikace) se odrazil na vnímání školy studenty. Trend v nastolené komunikaci, tj. slušnost a důvěra mezi studenty a profesory, je studenty hodnocen velmi pozitivně. Substancionální interakce je studenty velmi oceňována, stejně tak atmosféra na škole a přístup vedení školy a učitelů ke studentům. Těsně v závěsu jsou velmi oceňovány zahraniční zájezdy. I v těchto aktivitách je nutné pokračovat. Překvapující je minimální zájem o nabídku kroužků a mimoškolních aktivit. S ohledem na zájem studentů o preventivní aktivity však tento bod zřejmě nebyl správně pochopen.

## 4 Konfrontace dosažené změny se strategickým plánem školy

Výsledky průběžné analýzy ukazují, že nastolený trend změny kultury školy byl zaměstnanci akceptován a zvolna dochází k plánovaným změnám. Trend těchto změn je velmi pomalý a ukázaly se problémy v komunikaci mezi managementem školy a implementaci některých norem školy do života školy (zejména v odměňování).

### 4.1 Konfrontace dosažené změny v oblasti lidí a hodnot

- *Změny v personálu organizace prostřednictvím získávání nových pracovníků a odchodů do důchodu*
- *Redesign (přetvoření) pracovních míst, rolí, odpovědností a struktur tak, aby byly v souladu s novými hodnotami*
- *Využívání zapracování do funkce formou uvádějících učitelů, vzdělávání a komunikačních systémů k podpoře nových hodnot*
- *Strategie izolace "deviantů" a "brzdařů" nové kultury*
- *Vyhledání "šampiónů kultury" (bojovníků za kulturu) v klíčových funkcích*
- *Zainteresovanost všech zaměstnanců školy na nových hodnotách*

*Změnit politiku získávání nových pracovníků, výběru pracovníků a propouštění pracovníků z důvodu ne kvalifikovanosti, nadbytečnosti nebo porušování pracovní kázně s cílem změnit skladbu pracovní síly. Do budoucna povyšovat a zaměstnávat lidi s ohledem na to, zda mají a demonstrují názory a hodnoty, které chceme podporovat.*

*Provést reorganizaci pracovní síly tak, aby učitelé a členové vedení školy, kteří projevují "správné" postoje a hodnoty, byli v postavení šampiónů nové kultury.*

V oblasti lidí a hodnot byla realizace v souladu se strategií i časovým harmonogramem. V průběhu roku 2004 až 2006 byly realizovány personální změny s cílem získat nové, kvalitní a kvalifikované pedagogické pracovníky. V oblasti změn týkajících se lidí a hodnot bylo postupně přijato 43 nových učitelů, odešlo 21 učitelů a 5 učitelek nastoupilo na mateřskou dovolenou. K radikální výměně došlo u učitelů cizích jazyků, při výběru nových učitelů byly preferovány osobnostní a odborné předpoklady. Noví pracovníci byli přijímáni na základě výběrového řízení, mnohdy až na základě náslechové hodiny. U začínajících nebo nových učitelů s krátkou pedagogickou praxí byl zaveden systém uvádějících učitelů. Uvádějícími učiteli byli zkušení pedagogičtí pracovníci, kteří se novým učitelům věnovali tak, aby zvládli nejen běžné pracovní povinnosti, ale také pedagogickou činnost. Základní náplní spolupráce v systému uvádějících učitelů bylo seznámení s učebními dokumenty a jejich využití při tvorbě tematických plánů i v každodenní pedagogické činnosti, vedení pedagogické dokumentace, znalost základních právních předpisů (školský zákon, vyhláška o středních školách, vyhláška o maturitních zkouškách, školní řád, klasifikační řád, znalost pravidel při řešení šikany...), metodika vyučovacích hodin, přehled o činnostech školy – plán práce na daný školní rok, BOZP při práci se studenty.

Noví učitelé byli vybíráni podle plánu, který byl zpracováván na příští školní rok ihned po skončeném přijímacím řízení a stanovení počtu tříd podle studijních oborů. Přednost ve výběrovém řízení dostávali učitelé plně kvalifikovaní a s praxí. Pro výuku odborných předmětů (např. právo, ekonomika, veřejná správa, účetnictví) byli přijímáni zkušení odborníci z praxe, kteří si postupně doplňovali potřebné pedagogické vzdělání v souladu se zákonem o pedagogických pracovnících. O této povinnosti byli všichni učitelé písemně informováni.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků bylo vedeno s důrazem na pedagogickou způsobilost: Na každý školní rok byl zpracováván plán dalšího vzdělávání. V letech 2004 – 2006 studovalo 5 učitelů, kteří si doplňovali pedagogickou způsobilost, a 1 učitel si doplnil kvalifikaci pro výuku anglického jazyka.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků je zaměřeno na oblasti:

- 1) získání pedagogické způsobilosti (DPS)
- 2) zvyšování odbornosti (počítačová gramotnost, kurzy k rozšíření odborné způsobilosti)



Všichni zaměstnanci jsou průběžně sledováni a kontrolováni z hlediska plnění výchovně vzdělávacího procesu (zpracování a plnění tematických plánů, didaktika vyučovací hodiny, vedení pedagogické dokumentace, způsob komunikace se studenty apod. ).

Personální práci byla věnována velká důležitost. Personální referent byl organizačně začleněn přímo pod ředitele školy. Vyhledali jsme a pomohli zformovat nové předmětové týmy opírající se o „šampióny kultury“, kteří zpravidla stojí v jejich čele. Předmětové komise pracují, navrhuji úpravy v učebních plánech. Část učitelů využívá možnost náslechu u ostatních kolegů.

Byly identifikovány a izolovány někteří z „brzdařů“ nové kultury. K překonání odporu změn jsme u těchto osob použili všechny možné taktiky, často neúspěšně. Bohužel v této oblasti jsme nebyli důslední a tyto osoby mají stále destruktivní vliv na změnu kultury školy.

Rezervy vidíme ještě v nestabilizovaném sboru, který se postupně konsoliduje co do pedagogické odbornosti i osobnosti učitelů. Oproti očekávání došlo ke zhoršení ve vztazích mezi pracovníky a v zaměření vedení školy na pracovní úkoly.

## 4.2 Konfrontace dosažené změny v oblasti procesů a pravidel

- *Potřeba jasné a stále připomínané strategické vize a směru k moderní náročné škole*
- *Změna ve způsobu vedení na úrovni vedení školy, zaměřená na zdůraznění potřeby změny*
- *Provést malé změny kultury a založit na nich další postup*

*Informovat efektivně o nových hodnotách. Využívat porad, prezentací a dalších podobných příležitostí. Vedení školy by mělo dávat příklad svým chováním, pokud je to zapotřebí i záměrně připraveným.*

*Změnit existující systémy a postupy tak, aby podporovaly a posilovaly novou kulturu, zvláště pak ty, které se týkají odměňování a uznání za výkon práce.*

V oblasti procesů a pravidel můžeme konstatovat, že zaměstnanci školy cítí potřebu změny školy k moderní a náročné škole a v mnoha směrech tuto změnu podporují. Výsledky dotaz-

níkových šetření ukázaly pozvolna se zvyšující důvěru ve vedení školy a potřebu inovací. Lze říci, že formalizovaná pravidla zaměstnanci pochopili a dodržují je.

Organizační struktura je průhledná, řízení je liniové a kompetence všech zaměstnanců jsou definovány ve vnitřních normách (pracovní náplně, organizační řád). Cílové osobnostní hodnoty jsou deklarovány v etickém kodexu zaměstnance školy, který je součástí základních norem školy.

Pro zvládnutí organizace činnosti školy byly vydány vnitřní normy, které konkrétně vymezují práva a povinnosti zaměstnanců, včetně jejich zodpovědnosti za dané oblasti. Mezi základní vnitřní normy patří organizační řád, školní řád, jehož součástí je klasifikační řád i postup při řešení šikany, dále vnitřní platový předpis, nařízení ředitele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví studentů, provozní řád, rozhodnutí ředitele k uzavírání budov apod. S těmito předpisy, stejně jako s nově vydávanou legislativou, byli učitelé pravidelně seznamováni na pedagogických radách i poradách učitelů.

Tematické plány byly kontrolovány již při zpracování v předmětových komisích a následně zástupci ředitele a ředitelem školy. Do těchto plánů bylo zapracováno i učivo z předcházejících let, které nebylo odučeno. V průběhu roku bylo jejich plnění kontrolováno předsedy předmětových komisí a zástupci ředitele. Zatím se nejvíce nedostatků objevovalo v cizích jazycích, kde část neodučených témat, která byla převedena do následujícího školního roku, byla nezvládnuta v některých třídách především pro různou úroveň studentů. Vyučující cizích jazyků postupnými kroky, např. v podobě individuálních konzultačních hodin, tyto nedostatky napravují a lze říci, že jsou již odstraněny.

### 4.3 Konfrontace dosažené změny v oblasti vnímatelných atributů

- *Zavedení rituálů a tradic*
  - *Zavedení systému Corporate Identity*
- Návrh nového loga organizace, podporovat zavedení systému Corporate Image.*

V oblasti vnímatelných atributů byla změna realizována částečně. Byla změněna organizační identita formou nového loga a nového vizuálního stylu. Velkým problémem se však jeví otázky komunikace, zejména v oblasti mezilidské, bezprostředně ovlivňující klima.

Informace jsou zaměstnancům pravidelně předávány na poradách učitelů, pedagogických radách, ale i při neformálních setkáních ve školní jídelně, kabinetech, u příležitosti různých oslav apod. Formální kanály pro přenos informací jsou nastaveny a fungují. Ukazuje se však velký vliv zbývajících členů subkultur, kteří často produkují a transformují dezinformace a šumy. Dosud se nepodařilo vytvořit funkční informační webový systém, který by on-line umožňoval přenos dostupných informací přímo od zdroje k příjemci.

Vedení školy se v návaznosti na finanční zdroje průběžně snažilo zkvalitňovat prostředí pro učitele a studenty. V roce 2006 byla zajištěna investiční dotace na rekonstrukci školní jídelny v hodnotě 12 mil. Kč. Tato investice výrazně zkulturnila stávající stravovací provoz a umožnila technologické a hygienické podmínky přípravy pokrmů při celodenním stravování. Byl zde zaveden čipový systém, který umožnil flexibilní objednávání stravy a zprůhlednil evidenci školní jídelny.

Škola zavedla tradice formou imatrikulačních plesů 1. ročníků, výjezdních zasedání apod., do těchto aktivit se však nepodařilo začlenit všechny zaměstnance.

Konfrontujeme-li dosaženou kulturu se strategickým plánem, lze vyhodnotit, že jednotlivé body strategie jsou v čase plněny. Přesto nemůžeme být spokojeni, zejména v oblasti hodnot, klimatu a práce s lidmi. Jako aktuální problém se zdá vnímání systému odměňování, jeho průhlednost. Přestože na škole je zpracován vnitřní předpis k poskytování osobních příplatků a odměn, nedošlo zřejmě k jeho správné implementaci. Finanční motivace je vedle motivace nepeněžní vedením školy hojně využívána. Odměny jsou poskytovány za každý mimořádný

úkol. Nepříliš dobré hodnocení v této otázce tak nabádá ke spekulacím, zda byla otázka v dotazníku analýzy zdrojů správně položena a pochopena, tzn., zda respondenti skutečně hodnotili průhlednost odměňování či její kvantitu, která je závislá na ekonomických, sociologických a politických faktorech vedením školy jen stěží ovlivnitelných.

Učitelé se při hodnocení sebe samých hodnotí velmi negativně. Hodnocení kvality pedagogického sboru učitelů v dotazníku kultury školy je subjektivní a do značné míry odráží transformační situaci školy. Velké množství nových učitelů zřejmě ještě nezapadlo do původního roztržitého kolektivu a tato skutečnost se odráží na vnímání klimatu školy respondenty. Celkové hodnocení kvality pedagogického sboru studenty, stejně jako objektivizované výsledky pedagogického procesu však mají vzestupnou úroveň. Relativně negativní vnímání kvality pedagogického sboru učitelé samotnými svědčí spíše o nízkém sebevědomí, příp. přílišné kritičnosti vůči práci druhých. Signalizují však nutnost korekce stávající strategie směrem k větší orientaci vedení na lidi a komunikaci. Do budoucna bude nutné se také zabývat sebehodnocením učitelů.

## 5 Srovnání dosažené kultury školy s kulturou dvou jiných škol.

Pro srovnání námi dosažené změny kultury školy kulturou jiných škol jsem zvolil dvě školy nám podobného typu, přičemž v prvním případě šlo o školu velkou s dlouholetou tradicí a stabilizovanou kulturou, v druhém o školu malou, která procházela podobnou personální změnou jako naše škola. V prvním případě šlo o Střední odbornou školu stavební a zahradnickou, Praha 9, Učňovská 1, v druhém případě o Střední odbornou školu civilního letectví, Praha 6, K Letišti 278.

K samotnému šetření došlo v červnu roku 2006, tedy zhruba v podobné době jako v naší škole. Pro zjišťování kultury školy byla použita stejná metodika, tj. dotazník kulturní mezery, kde použitou funkcí byla funkce průměrné difference odpovědí, zkoumající v daném jevu míru spokojenosti/nespokojenosti s kulturou školy v každém ze sledovaných jevů.

### 5.1 Kultura Střední odborné školy stavební a zahradnické, Praha 9, Učňovská 1

Střední odborná škola stavební a zahradnická je tradiční školou, ve které je vedení školy, program školy a řízení školy dlouhá léta stabilní a neměnné. Přesto je zde velký potenciál ke změně, zejména v oblasti strategického řízení (cíle, koncepce, flexibilita apod.). Škola připravuje žáky středního vzdělání s maturitou v oboru zahradnictví, dále v oborech stavebních – technické zařízení budov a dřevěné konstrukce. Dále připravuje žáky v učebních oborech, a to prezenční i dálkovou formou. Celkový počet studujících na škole je 1128 studentů.

pracovníci	k 30.6.2005 fyzické osoby	k 30.6.2005 přep. pracovníci	k 30.6.2006 fyzické osoby	k 30.6.2006 přep. pracovníci
ředitel a zástupci ředitele	7	7	7	7
pedagogičtí	134	131,896	132	132,823
nepedagogičtí	53	52,857	56	53,575
<b>celkem</b>	<b>191</b>	<b>188,753</b>	<b>190</b>	<b>186,398</b>

TABULKA 8: STRUKTURA VEDENÍ A PEDAGOGICKÉHO SBORU SOŠ STAVEBNÍ A ZAHRADNICKÉ

Respondenty Střední odborné školy stavební a zahradnické, Praha 9, Učňovská 1 bylo celkem 20 učitelů školy, kteří dotazník vyplňovali anonymně a na jeho vyplnění měli 2 týdny. Návratnost dotazníků byla 100 %, žádný z dotazníků nebyl vyřazen. Princip statistického vyhodnocení byl stejný.

Střední odborná škola stavební a zahradnická má slabá místa v jisté setrvačnosti vedení a neochotě ke změnám. Dle dotazníku, ale i dalších zdrojů hodnocení má škola rezervy v oblastech mimoškolních aktivit, estetické úrovně tříd, plánování, přechodu školy ke stádiu učící se školy, personální politiky apod. Přesto tato škola naplňuje svůj vzdělávací program a vzhledem k oborovým specifikám zaujímá důležité místo v pražském školství.

S kulturou školy jsou učitelé nejvíce spokojeni v následujících oblastech:

1. Pracovní podmínky pro výuku
2. Estetické prostředí a pořádek
3. Vztahy mezi žáky a učiteli
4. Očekávání výsledků vzdělání
5. Vybavení školy PC technikou pro studenty a učitele
6. Přístup studentů k PC technice
7. Množství a kvalita didaktických pomůcek
8. Vybavení školy nábytkem
9. Funkčnost technických informačních systémů
10. Mimoškolní aktivity.

Negativně jsou hodnoceny následující oblasti:

- Komunikace a informovanost pracovníků – diference 1,78
- Vztahy mezi pracovníky – diference 1,72
- Motivace pracovníků – diference 1,67
- Důvěra ve vedení školy – diference 1,39



*GRAF 4: MÍRA NESPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S KULTUROU SOŠ A SOU STAVEBNÍ A ZAHRADNICKÉ*

## **5.2 Kultura Střední odborné školy civilního letectví, Praha 6, K Letišti 278**

Střední odborná škola civilního letectví v Praze Ruzyni je malou školou, která připravuje celkem 188 žáků ve dvou studijních oborech Letecký mechanik a Obchodně provozní pracovník civilního letectví. Škola má přepočtených 21 pedagogů, z toho 16 pedagogů stálých. Struktura pedagogického sboru a managementu školy je následující:

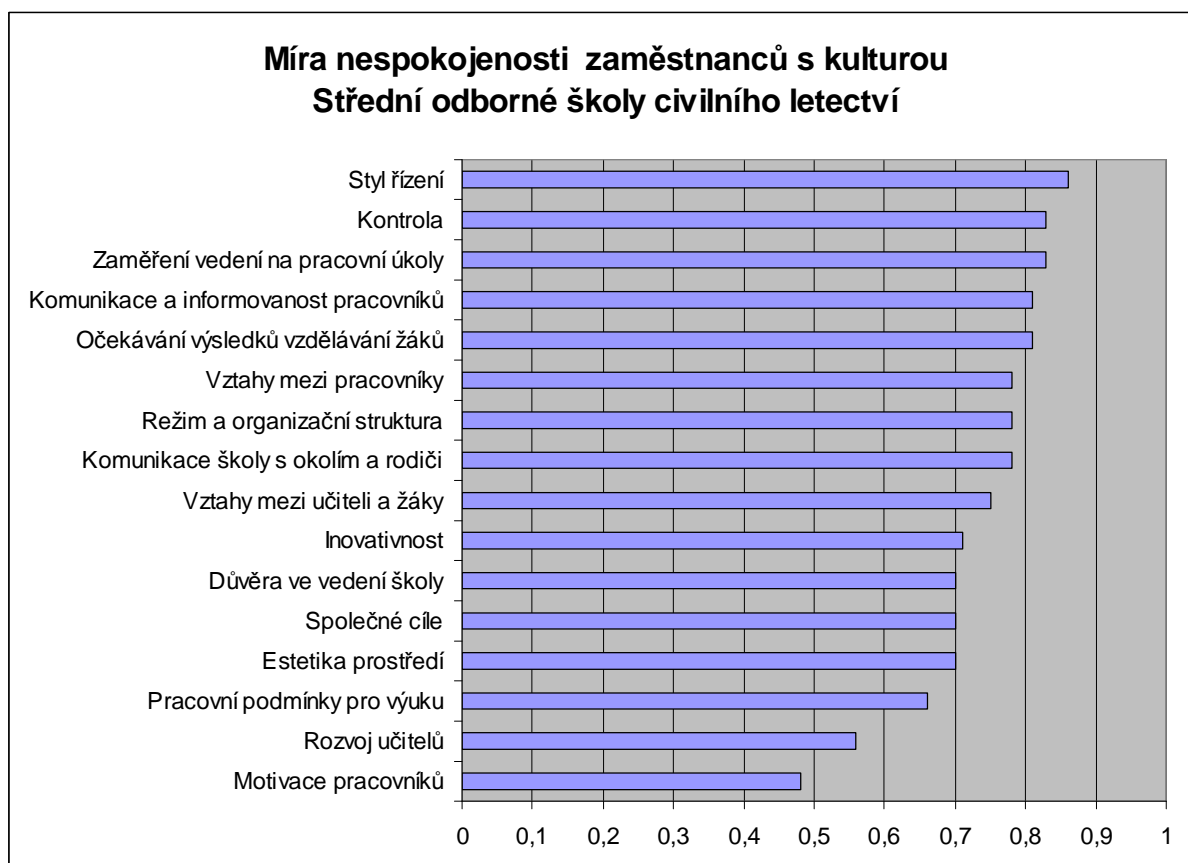
Pracovníci	přepočtení pracovníci k 30.6.2005	fyzické osoby k 30.6.2005	přepočtení pracovníci k 30.6.2006	fyzické osoby k 30.6.2006
<b>ředitel a zástupci ředitele</b>	3	3	<b>3</b>	3
<b>interní učitelé</b>	12,2	14	<b>14,9558</b>	17
<b>externí učitelé</b>	3	16	<b>3,0252</b>	17
<b>vychovatelé</b>	0	0	<b>0</b>	0
<b>pedagogičtí celkem</b>	18,2	33	<b>20,981</b>	37
<b>nepedagogičtí</b>	3	4	<b>1</b>	1
<b>Celkem</b>	<b>21,2</b>	<b>37</b>	21,981	38

*TABULKA 9: STRUKTURA VEDENÍ A PEDAGOGICKÉHO SBORU SOŠ CIVILNÍHO LETECTVÍ*

Šetření, které proběhlo v prvních červnových dnech roku 2006, se zúčastnilo celkem 16 osob. Za největší problém v kultuře školy učitelé označili styl řízení školy (diference 0,86), kontrolu (diference 0,83) a zaměření vedení školy na plnění pracovních úkolů (diference 0,83). Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci v oblasti motivace (diference 0,48), rozvoje učitelů (diference 0,56) a pracovních podmínek pro výuku (diference 0,66).

Přestože změna ve vedení školy byla souběžná s výměnou na škole naší, ze sledovaných škol byly výsledky kultury školy zde nejlepší. Ve všech sledovaných jevech byla diference mezi očekáváním a realitou výrazně nižší, než u SOŠ a SOU stavebního a zahradnického, či Střední odborné školy pro administrativu Evropské unie. Lze spekulovat, že příčinou vysoce pozitivních výsledků byly jiné vstupní podmínky (malá stabilizovaná škola vysoce odborně zaměřená) a zachování kontinuity ve vedení školy. Důvodem změny byla generační obměna vedení (původní ředitel odešel do důchodu), nová ředitelka však byla ve škole dlouhodobě známá a měla podporu zaměstnanců školy. Škola neprošla tak rozsáhlými změnami a provedené změny nebyly motivovány z vnějšku, což umožnilo plynulejší a pomalejší změny. Rovněž nedošlo k výrazné obměně pedagogického sboru, neboť vysoká specializace školy neumožňuje razantnější personální zásahy do struktury školy ze strany jejího managementu.





GRAF 5: MÍRA NESPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S KULTUROU SOŠ CIVILNÍHO LETECTVÍ

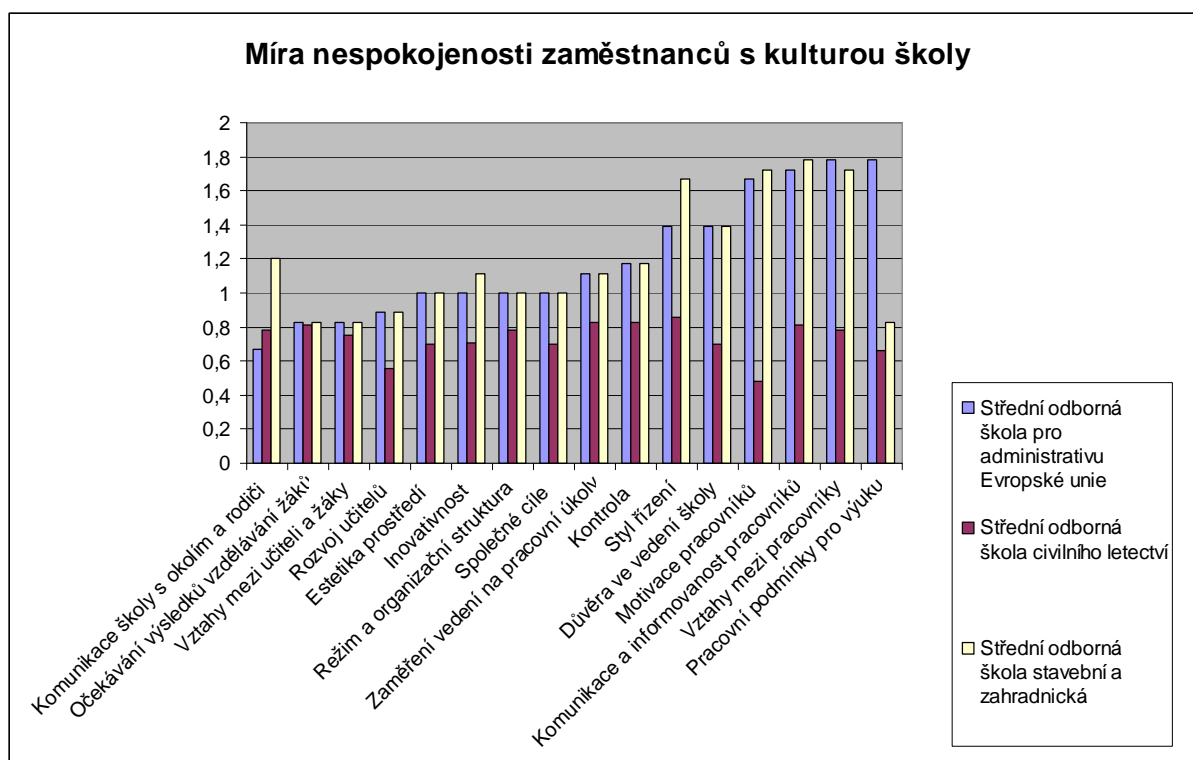
### 5.3 Konfrontace kultury jiných škol s kulturou naší školy

Dotazníkové šetření přineslo zajímavé výsledky týkající se kultury školy. Ukazuje se, že malá škola je schopna změnu výrazně lépe řídit a zvládnout. Naopak setrvalá kultura velké školy může být učiteli vnímána jako neproduktivní a změny hodná. Srovnáním dosažené kultury naší školy se dvěma školami dalšími můžeme konstatovat, že naše kultura je průměrná a nevykazuje žádné větší odchylky. Relativně nejlepšího výsledku jsme ve srovnání docílili v komunikaci s rodiči a okolím (diference 0,67), což je plně v souladu s naší strategií otevřené a přátelské školy. Signálem pro korekci jsou cíle v oblasti hodnot a vztahů mezi lidmi, u nichž jsou změny jen velmi minimální a dlouhodobé (diference 1,78).

Ukázalo se, jak velký význam hraje v kultuře školy kontinuita vedení a čas. Změny v kultuře školy dotýkající se hodnot se nedají uspěchat a vyžadují trpělivost a kompetenci.

Z dotazníků vyplývá pro obě školy několik společných negativních i pozitivních hodnocení. Přínosem jsou v obou školách vztahy mezi školou a rodiči, učiteli a žáky. Ukazuje se, že komunikace velké školy s rodiči je náročnější a je vnímána negativněji než na škole malé. Velkým problémem se jeví materiální zdroje, a to zejména na naší škole. Proti minulosti jsou však zdroje investované do vstupů výrazně vyšší. Bude nutné se proto více zaměřit na komunikaci a transparentnost přenášovaných informací. Estetická úroveň a pracovní prostředí je v obou školách hodnocena kladně.

Protože u obou konfrontovaných škol neexistovala vstupní diagnostika, lze srovnání současného stavu chápat pouze jako orientační ukazatel, který svědčí spíše o obecných problémech středního odborného školství. Výsledky šetření nesvědčí o kultuře školy jako takové, ale o vnímání této kultury zaměstnanci sledovaných škol.



GRAF 6: MÍRA NESPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S KULTUROU ŠKOL

## 6 Korekční rozhodnutí a plán do dalších let

Korekce strategie není indikací špatného plánování, ale přirozenou součástí řídicího procesu. Stávající výsledky dokládají, že v strategii změny školy bude nutné na základě zjištěných skutečností učinit korekční opatření a stanovit nové priority.

Po třech letech změn kultury školy se ukázala extrémní setrvačnost kultury školy, a přestože kultura na naší škole stále není ideální, mnoho z provedených změn bylo úspěšných. Lepší vnímání společných cílů, lepší vztahy mezi učiteli a žáky, zlepšující se komunikace, důvěra ve vedení školy, pozitivně vnímaná nastolená pravidla a další zlepšující se komponenty kultury dokládají, že v oblasti pravidel, procesů a vnějších atributů jsou změny vnímány a projevují se pozitivně. Tento trend je patrný nejen ve vztahu dovnitř, ale projevuje se i v oblasti vnější, ve vzrůstajícím zájmu o naši školu, příp. ve větší úspěšnosti našich absolventů. Tuto strategii je nutné i nadále podporovat.

Hlavní prioritou pro další období však musí být lidé. S ohledem na provedenou reorganizaci pracovníků je nutné reorientovat se od politiky izolace brzdařů k preferenci šampiónů, k podchycení nových zaměstnanců pro novou kulturu a nové hodnoty. Je nutné zlepšit informační systém školy, zavést elektronický přístup učitelů k informacím a preferovat osobní kontakty a lidskou dimenzi v řízení. Pro sjednocení kolektivu je nutné uvažovat o zavedení modelu denních brífinků, kde učitelé dostanou všechny potřebné informace vztahující se k danému dni. Od direktivního řízení bude nutné přejít k řízení částečně participativnímu.

V oblasti řízení lidských zdrojů bude nutné více využívat nepeněžní formy motivace a pravidla pro odměňování prezentovat veřejně a transparentně. Pro sjednocení kolektivu bude účelné efektivněji využívat fond kulturních a sociálních potřeb, zejména pro teambuildingové aktivity a posílení společných hodnot.

<i>Základní teze</i>	<i>Nové strategie</i>	<i>Priority</i>	<i>Časový horizont</i>
<i>Změny týkající se lidí/hodnot</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilizovat stávající pedagogický sbor</li> <li>• Pokračovat v trendu zapracování do funkce formou uvádějících učitelů, vzdělávání a komunikačních systémů k podpoře nových hodnot</li> <li>• Zainteresanost všech zaměstnanců školy na nových hodnotách</li> </ul>	<p>Preferovat lidskou dimenzi v řízení</p> <p>Organizovat team buildingové aktivity</p> <p>Posilovat společné hodnoty</p> <p>Preferovat nepeněžní motivaci</p>	2007-2008
<i>Změny týkající se procesů/pravidel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potřeba jasné a stále připomínané strategické vize a směru k moderní náročné škole</li> <li>• Změna stylu vedení</li> <li>• Pokračovat v taktice malých kroků</li> </ul>	Pokračovat v nastoleném směru	Trvale
<i>Změny týkající se vnějších atributů</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora systému Corporate Identity</li> </ul>	Zavedení elektronického informačního systému školy	Rok 2007

TABULKA 10: UPRAVENÝ STRATEGICKÝ PLÁN ŠKOLY

## Závěr

Každá organizace se v rámci svého vývoje dostane do situace, kdy je nucena změnit svoji již zažitou kulturu, své vzorce jednání a své chování vůči sobě samé a vůči svému okolí. Ve své bakalářské práci „Řízení změny kultury školy“ jsem zkoumal, jak se konkrétní škola postavila k otázce zavádění nové kultury školy. Šlo o nestandardní situaci, kdy škola měla za úkol zhodnotit a adaptovat novou strategii kultury školy, která byla částečně vynucena zadáním zřizovatele a realizována prostřednictvím nového vedení školy.

V teoretické části jsem nastínil základní východiska teorie kultury školy, v dalších kapitolách jsem popsal stanovení vize, strategie a zdůraznil jsem její klíčovou roli lidí při formování kultury. Popsal jsem hlavní důvody vedoucí organizaci k rozhodnutí o změnách, zmínil jsem organizační důvody a důvody na základě inovace.

V praktické části mé práce jsem řešil konkrétní případ Střední odborné školy pro administrativu Evropské unie, která od roku 2004 v souladu s novou orientací programově mění svoji kulturu. V úvodu praktické části jsem uvedl základní informace o škole a její výchozí situaci. Provedl jsem šetření kultury školy pomocí Dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery, a to nejprve v roce 2005 a následně kontrolní šetření v roce 2006. Následně jsem vyhodnotil zjištěné skutečnosti a porovnal je se strategickým plánem školy, s vizí. Zjištěné výsledky jsem dále konfrontoval s kulturou dvou dalších škol, které jsem testoval podobnou metodikou. Na základě zjištěných skutečností jsem provedl korekci strategie a určil priority pro další směřování školy.

Docházím k závěru, že jádro pojmu kultura školy se nachází v hodnotách a normách. Kultura školy se vždy týká všech lidí, kteří jsou se školou v souvisejícím vztahu. Změna vnitřního prostředí je dlouhodobý, nepřetržitý proces. Ředitel školy musí počítat s tím, že dovést změnu do zdárného konce předpokládá neustále rozšiřovat okruh lidí ochotných tyto změny podstoupit a eliminovat vliv jejich odpůrců. Neúčast a nezájem těch, kterých se změna týká, je počátkem neúspěchu. Trpělivost a vytrvalost v dlouhodobém procesu změny však nestačí, ředitel by měl projevit i dostatek kreativity ve využívání všech nástrojů měnících vnitřní prostředí. Neustálé sledování probíhajících pozitivních změn, opakované analýzy dosaženého stupně změn a jejich porovnávání s výchozím a žádoucím stavem jsou rovněž nezbytné, stejně jako správná dělba práce.

Kultura školy se v čase postupně mění, ale nijak dramaticky rychle. Při reformách je třeba vzít v úvahu, že lidé jsou na něco zvyklí, něco unesou, něco jsou ochotni přijmout, za něčím jsou ochotni jít a mají i určité představy o tom, jakým směrem se má škola rozvíjet. A to vše lze shrnout do pojmu kultura školy.

## Vyhodnocení cílů

Na počátku této práce jsem si stanovil dva cíle:

- § analyzovat průběh prováděných změn, zejména ve fázi implementace strategie, a to ve třech základních rovinách kultury školy (vnímatelné atributy, podchycení zaměstnanců pro změnu a nastavení pravidel jednání),
- § posoudit, zda dosažená změna je v souladu se strategickým plánem – vizí školy.

Průběh prováděných změn byl analyzován v procesu implementace strategie, a to ve třech rovinách kultury školy definovaných v souladu se stanovenými cíli. V rovině zaměstnanců a hodnot byl analyzován postup podchycení zaměstnanců pro změnu, včetně strukturálních změn a změn stylu vedení. V rovině změn procesů a pravidel byl analyzován způsob změny kompetencí a organizační struktury, tvorba etického kodexu a priorit v oblasti dalšího vzdělávání. V rovině vnímatelných atributů byl vysvětlen princip Corporate Identity a analyzovány vybrané komunikační aktivity školy.

Druhým cílem bylo posoudit, zda dosažená změna je v souladu se strategickým plánem školy a vizí. Za tím účelem bylo provedeno opakované šetření stejnou metodikou v roce 2006, které konstatovalo, že provedené změny jsou v souladu se strategickým plánem školy, jejich realizace je však pomalá a je nutné stanovit nové priority a nový časový plán.

## Výsledky ověření hypotéz

V práci jsem ověřoval následující hypotézy:

- § většina zaměstnanců vnímá potřebu změn a je na změny připravena,
- § kultura školy je extrémně setrvačná a její změna je otázkou dlouhodobou.

Z hlediska připravenosti a motivace zaměstnanců školy se dle primárního průzkumu Dotazníkem kulturní mezery ukázala na základě velké diference mezi současným a očekávaným stavem kultury školy touha zaměstnanců po její změně. Zároveň však došlo k velké nejednotnosti pracovníků v jednotlivých odpovědích, zejména v otázkách stylu řízení (směrodatná odchylka 1,29), motivace pracovníků (směrodatná odchylka 1,27) a společných cílů (směrodatná odchylka 1,14). Vysoká průměrná diference mezi současným a očekávaným stavem kultury školy prokázala, že zaměstnanci vnímají potřebu změny v klíčových oblastech. Jako příklad uvádím oblast komunikace a informovanosti (diference 1,84), společných cílů (diference 1,78) a motivace pracovníků (diference 1,75). Provedené šetření i další zdroje (např. provedené výběrové řízení na zástupce ředitele školy), tak prokázaly nutnost změn v organizaci a připravenost zaměstnanců ke změnám, podpořené i přáním úspěšné realizace. Hypotéza č. 1 se proto prokázala, neboť výsledky šetření ukazují, že zaměstnanci potřebu změny vnímají, ale nejsou jednotni v názoru, jakou změnu chtějí.

Kontrolní šetření následně prokázalo, že doba 3 let na systémovou změnu kultury školy je velmi krátká. Během sledovaného období došlo ke zlepšení kultury školy v oblastech společných cílů, vztahů mezi učiteli a žáky, komunikaci školy s okolím, inovativnosti, důvěře ve vedení školy, stylu řízení ve vztahu k lidem, komunikaci a informovanosti pracovníků, režimu a organizačnímu struktuře, motivaci, kontrole, rozvoji učitelů a estetice prostředí. V oblasti klimatu školy a komunikace je však zřetelná nespokojenost zaměstnanců s dosaženou kulturou, což si vyžádalo korekci strategického plánu a určení priorit v dalším řízení změn. Míra zlepšení kultury školy je však velmi nízká (diference 0,066) a trend změny je nesmírně pomalý. Hypotéza č. 2 se proto také prokázala.

## **Přínos práce**

Přínos práce spatřuji v reflexi změn provedených managementem školy. Práce poukázala na místa, kterým je při změně kultury školy nutné věnovat zvýšenou pozornost. Nejcennějším poznatkem je, že učitelé školy cítí potřebu změn a jsou ochotni na nich aktivně participovat.

S ohledem na praktický charakter práce tato umožnila aktualizovat strategický plán školy a stanovit nové priority v dalším řízení. Výsledky práce doložily nutnost citlivých změn řízení a pravidelnou kontrolu efektivity jednotlivých kroků. Práce může sloužit jako výchozí materiál pro dlouhodobější monitorování řízené změny a její konfrontaci s převládající kulturou dalších středních odborných škol v hlavním městě Praze.



## Použité statistické funkce

V této práci jsem k vyhodnocení spokojenosti a jednotnosti názorů respondentů použil následující statistické funkce:

1. směrodatná odchylka
2. průměrná odchylka.

### Směrodatná odchylka

Směrodatná odchylka měří variabilitu sledovaného znaku co se týká odlišnosti od jednotlivých hodnot znaku od průměru i co se týká vzájemné odlišnosti jednotlivých hodnot znaku. Zkoumá tedy homogenitu/stejnorodost zkoumaného souboru. Je podobnou charakteristikou jako absolutní průměrná odchylka.

Směrodatná odchylka nabývá hodnot od 1 do 1,99. Čím nižší je hodnota směrodatné odchylky, tím více je statistický soubor vzhledem ke sledovanému znaku homogenní/vyvážený. Směrodatná odchylka je v teorii pravděpodobnosti a statistice často používanou mírou statistické disperze. Zhruba řečeno vypovídá o tom, jak moc se od sebe navzájem liší typické případy v souboru zkoumaných čísel. Je-li malá, jsou si prvky souboru většinou navzájem podobné, a naopak velká směrodatná odchylka signalizuje velké vzájemné odlišnosti.

Směrodatná odchylka je nejužívanější míra variability.

### Definice a výpočet

Směrodatná odchylka se obvykle definuje jako odmocnina z rozptylu náhodné veličiny X, tzn.

$$\sigma = \sqrt{D(X)},$$

kde  $D(X)$  označuje rozptyl náhodné veličiny X.

Chceme-li posoudit je-li variabilita malá nebo velká, porovnáme směrodatnou odchylku s průměrem

$$v_x = \frac{s_x}{\bar{x}} \cdot 100[\%]$$

Variační koeficient je použitelný i při porovnávání variačních proměnných, které jsou v různých měrných jednotkách

### **Průměrná odchylka (diference)**

Průměrná odchylka je založena na rozdílu mezi naměřenými hodnotami znaku a určité stanovené hodnoty. Lze jí určit u charakteristik aritmetický průměr, modus a medián. Například průměrnou odchylku od průměru můžeme interpretovat tak, že od průměrné hodnoty X se jednotlivé znaky liší průměrně o Y.

Průměrná odchylka je aritmetický průměr absolutních odchylek jednotlivých hodnot sledovaného znaku od určité zvolené hodnoty - absolutní hodnotu odchylky používáme z důvodu kompenzace kladných a záporných hodnot odchylek; označíme-li odchylky od zvolené hodnoty jako  $d_i$  ( $i=1,2,\dots,n$ ), potom průměrná odchylka bude vyjádřena následovně

$$\bar{d} = \frac{\sum_{i=1}^n |d_i|}{n};$$

rozdělení četností z různými hodnotami znaku  $x_i$ , s četnostmi  $n_i$  lze pak vyjádřit takto:

$$\bar{d} = \frac{\sum_{i=1}^k |d_i| \times n_i}{\sum_{i=1}^k n_i};$$

nevýhodou je, že tato míra nemá některé matematické vlastnosti, které má rozptyl.

Průměrné odchylky lze stanovit jak v absolutní, tak v relativní podobě. Relativní průměrná odchylka může nabývat hodnot od 0 % do 100 %. Čím více se blíží nule, tím více je zkoumaný soubor homogenní, a tedy s tím větší přesností a věrohodností jej lze vyjádřit pomocí průměru, modu nebo mediánu.

## Seznam obrázků a grafů

<i>Obrázek 1: Lewinův model změny</i> .....	15
<i>Obrázek 2: Stanovení vize</i> .....	23
<i>Obrázek 3: Nové logo školy</i> .....	35
<i>Graf 1: Meziroční změna kultury školy v letech 2005 - 2006</i> .....	40
<i>Graf 2: Míra spokojenosti studentů se školou</i> .....	46
<i>Graf 3: Nejvíce oceňovaný jev na škole</i> .....	46
<i>Graf 4: Míra nespokojenosti zaměstnanců s kulturou SOŠ a SOU stavební a zahradnické</i> ....	55
<i>Graf 5: Míra nespokojenosti zaměstnanců s kulturou SOŠ civilního letectví</i> .....	57
<i>Graf 6: Míra nespokojenosti zaměstnanců s kulturou škol</i> .....	58

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Pracovníci SOŠ pro administrativu EU</i> .....	17
<i>Tabulka 2: Počty studentů SOŠ pro administrativu EU</i> .....	17
<i>Tabulka 3: Strategický plán školy</i> .....	27
<i>Tabulka 4: Kontrolní šetření změny kultury školy</i> .....	39
<i>Tabulka 5: Úspěšnost studentů v roce 2004/2005</i> .....	41
<i>Tabulka 6: Úspěšnost studentů v roce 2005/2006</i> .....	41
<i>Tabulka 7: Vyhodnocení dotazníku pro analýzu zdrojů</i> .....	43
<i>Tabulka 8: Struktura vedení a pedagogického sboru SOŠ stavební a zahradnické</i> .....	53
<i>Tabulka 9: Struktura vedení a pedagogického sboru SOŠ civilního letectví</i> .....	56
<i>Tabulka 10: Upravený strategický plán školy</i> .....	60

## Seznam použité literatury

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
- DONNELLY, J. H.(jr.), GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J. M. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- EGER, L., ČERMÁK, J. Podniková kultura a kvalita pracovního života na základních školách. Pedagogika, 1999, roč. 49, č.1, s.57-68
- EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. Podniková kultura a zlepšování kvality pracovního života ve školství. In: Efektivní školský management. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, s. 170-183. ISBN 80-7082-430-1.
- HARKABUS, Š. Kultúra produktívnej školy. Banská Bystrica: Metodické centrum, 1997. ISBN 80-8041-129-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D., EGER, L. Kultura školy. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000
- JAKUBÍKOVÁ, D.: Kultura školy. In: EGER, L. a JAKUBÍKOVÁ, D. Školský management I, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 1999, s. 71–86, ISBN 80-7082-587-1
- MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. Komunikace ve škole. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1995, ISBN 80-210-1070-3
- NEZVALOVÁ, D. Kvalita a její řízení ve škole. Učitelství listy. 2001/2002, č. 2, s.6-8. ISSN 1210-6313.
- NEZVALOVÁ, D. Kvalita a její řízení ve škole. Učitelství listy. 2001/2002, roč. IX., č.2
- NEZVALOVÁ, D., OBST, O., PRÁŠILOVÁ, M. Řízení kvality. Praha: Ústav výzkumu a rozvoje školství Univerzity Karlovy v Praze, 1999, (4. 1. 2001)
- NEZVALOVÁ, D., OBST, O., PRÁŠILOVÁ, M. Řízení kvality. Studijní text. Praha: Pedf UK, 1999.
- NVF: Vzdělávání personálních manažerů ve veřejné správě. Phare, Listopad 2000
- PELIKÁN, J. Výchova jako teoretický problém, Amosium servis, Ostrava 1995
- PELIKÁN, J. Výchova pro život, ISV, Praha 1997
- PELIKÁN, J. Základy empirického výzkumu pedagogických jevů, Karolinum, Praha, 1998
- PLAMÍNEK, J. : Synergický management, 1.vyd. Praha: Argo 2000, 328 s. ISBN 80-7203-258-5
- POL, M. Kultura školy. Masarykova univerzita Brno. 2005. ISBN 80-210- 3746-6.
- PRŮCHA, J. Moderní pedagogika. Praha: Portál, 1997, ISBN 80-7178-170-3

PRŮCHA, J. Pedagogická evaluace. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1996, ISBN 80-210-1333-8

RÝDL, K. aj. Sebehodnocení školy. Praha: Strom 1998, ISBN 80-86106-01-7

SVĚTLÍK, J. Marketing školy. Zlín: EKKA, 1996, ISBN 80-902200-8-8

SVOBODA, V. Corporate identity. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 82 s. ISBN 80-7318-106-1

WALTEROVÁ, E. Možnosti a limity případové studie školy – Úvod sympozia. Nové možnosti vzdělávání a pedagogický výzkum. Sborník příspěvků IX. celostátní konference ČAPV s mezinárodní účastí. Ostrava: 2001, s. 75-76. ISBN 80-7042-181-9.

WALTEROVÁ, E. Problém vnitřní konzistence případové studie školy. Nové možnosti vzdělávání a pedagogický výzkum. Sborník příspěvků IX. celostátní konference ČAPV s mezinárodní účastí. Ostrava: 2001, s. 88-91. ISBN 80-7042-181-9.

## Přílohy

# UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

**Pedagogická fakulta**

Myslíkova 7, 110 00 Praha 1

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

---

## ŘÍZENÍ ZMĚNY KULTURY ŠKOLY

**Závěrečná bakalářská práce**



**Autor: Mgr. Roman LIŠKA**

Studijní obor: Školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Černíková

Datum odevzdání práce: březen 2007

---

Jméno a příjmení autora:	Mgr. Roman Liška
Název bakalářské práce:	Řízení změny kultury školy
Název práce v angličtině:	Management of school culture
Katedra:	Centrum školského managementu
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Helena Černíková
Rok obhajoby:	2007

### **Anotace**

Předmětem bakalářské práce „Řízení změn kultury školy“ je změna kultury školy v závislosti na změně vedení školy. V teoretické části jsou shrnuty poznatky o kultuře školy, v praktické části jsou analyzovány kroky managementu školy směřující ke změně. V praktické části je řešen konkrétní případ školy, která od roku 2004 v souladu s novou orientací programově mění svoji kulturu. Jedním z nástrojů zjišťování kultury školy je Dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery.

### **Annotation**

The objective of this bachelor's thesis named "Management of school culture" is to corporate culture change in relation to a manager change.

In the theoretical part you can find summarized observations about school culture as a part of the school management system. In the practical part, then, you can find an analysis of the situation at Secondary School for Administration of EU, where was made a decision to change the school culture. The main instrument for investigating school culture is questionnaire Culture Space of Kilmann – Saxton.

### **Klíčová slova**

Kultura školy, řízení, cíle školy, strategie změn, vize, korekce strategie, konzistence strategie, průchodnost strategie.

### **Keywords**

School culture, management, aims of school, strategy of changes, vision, correction of strategy, consistence of strategy, clearness of strategy.



Za pomoc při zpracování závěrečné bakalářské práce si dovoluji poděkovat vedoucí bakalářské práce: Ing. Heleně Černíkové.

**Prohlášení o samostatném vypracování práce**

Tímto prohlašuji, že níže uvedený text bakalářské práce jsem zpracoval zcela samostatně. Při vypracování jsem vycházel pouze z literatury uvedené v seznamu.

**Mgr. Roman Liška**

Studijní obor: Školský management

V Praze dne 1.3.2007

## Obsah

Úvod .....	6
1 Stanovení cílů a hypotéz .....	8
1.1 Cíle .....	8
1.2 Hypotézy .....	8
2 Obecné principy a zásady formování kultury školy .....	9
2.1 Vývoj výzkumu kultury školy v České republice .....	9
2.2 Základní pojmy a východiska .....	10
2.2.1 Co je kultura školy? .....	10
2.2.2 Kontext užívání pojmu kultura školy .....	11
2.2.3 Pojetí kultury školy .....	12
3 Řízení změny kultury školy .....	15
3.1 Základní informace o SOŠ pro administrativu EU .....	16
3.2 Diagnóza stavu školy .....	18
3.2.1 Dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery .....	20
3.2.2 Vize školy .....	23
3.2.3 Nosné teze změny .....	24
3.2.4 Cíle školy .....	25
3.3 Formulace a volba strategie .....	25
3.4 Implementace strategie .....	28
3.4.1 Podchycení vnitřních zákazníků a překonání odporu ze změn .....	28
3.4.2 Změna pravidel jednání .....	33
3.4.3 Změna vnímatelných atributů školy .....	34
3.5 Kontrola úspěšnosti strategie .....	37
3.5.1 Kilmann – Saxtonova kulturní mezera v roce 2006 .....	38
3.5.2 Analýza výchovně vzdělávacích výsledků školy .....	40
3.5.3 Dotazník pro hodnocení zdrojů .....	42
3.5.4 Ostatní nástroje ověření změny kultury školy .....	44
4 Konfrontace dosažené změny se strategickým plánem školy .....	47
4.1 Konfrontace dosažené změny v oblasti lidí a hodnot .....	47
4.2 Konfrontace dosažené změny v oblasti procesů a pravidel .....	49
4.3 Konfrontace dosažené změny v oblasti vnímatelných atributů .....	51

5	Srovnání dosažené kultury školy s kulturou dvou jiných škol.....	53
5.1	Kultura Střední odborné školy stavební a zahradnické, Praha 9, Učňovská 1.....	53
5.2	Kultura Střední odborné školy civilního letectví, Praha 6, K Letišti 278.....	55
5.3	Konfrontace kultury jiných škol s kulturou naší školy .....	57
6	Korekční rozhodnutí a plán do dalších let .....	59
	Závěr.....	61
	Vyhodnocení cílů .....	62
	Výsledky ověření hypotéz .....	63
	Přínos práce.....	64
	Použité statistické funkce .....	65
	Seznam obrázků a grafů .....	67
	Seznam tabulek .....	67
	Seznam použité literatury .....	68
	Přílohy .....	70

## Úvod

Rozhodnutí zpracovat téma kultury školy jako téma závěrečné bakalářské práce jsem učinil na počátku roku 2004, kdy jsem jako nový ředitel střední odborné školy musel řešit neutěšenou situaci ve všech oblastech jejího života. V mediálně známé kauze jsem jednoho lednového dne roku 2004 nastoupil do prostředí, které se jevilo jako silně narušené, nepřátelské a odmítající jakoukoli spolupráci. Spolu s postupně budovaným týmem nejbližších spolupracovníků jsme se pomalu snažili změnit stávající školu na školu moderní, přátelskou a řídicí se všemi právními normami. Od počátku svého nástupu jsme se museli potýkat s velkým množstvím nedostatků v oblasti ekonomiky, pedagogiky i organizace a řízení školy a přitom jsme se mnohdy setkávali s nepochopením ze strany zaměstnanců a neochotou k jakýmkoli změnám či ústupkům.

Již v této době se ukazovalo, jak bude změna kultury školy složitá a dlouhodobá, a byť jsme neočekávali rychlé výsledky, setrvačnost vnitřní kultury školy nás velmi překvapila. O to více jsme usilovali teoreticky podchytit provedené změny a zpracovat je formou textu, který nám ve vedení školy může poskytnout adekvátní zpětnou vazbu, ale také může být užitečný pro ostatní členy managementu, kteří se ocitnou v podobné situaci.

Doba tří let, kdy jsem ve funkci ředitele, je pro exaktní analýzu velmi krátká, přesto jsem se pokusil po třech letech vyhodnotit nastartované procesy, zpětně je analyzovat a zhodnotit v této práci, která i přes svůj empirický charakter nepostrádá zejména na počátku práce teoretická východiska.

Utváření nového konceptu kultury školy „psané“ formou shora je zajímavým fenoménem, neboť z různých definic kultury školy vyplývá, že tato kultura ve většině případů je spíše systémem chování a přístupu k řešení problémů, ale nepsanou, neoficiální formou. Jsou samozřejmě školy, které mají svoji kulturu přesně definovanou, popsanou a vyžadují striktní plnění. Ale může se jednat i o něco nepsaného, zažitého, co je jaksi automaticky předáváno novým přicházejícím zaměstnancům, co se prolíná všemi oblastmi života školy.

Cílem této práce vzhledem k jejímu požadovanému rozsahu není postihnout všechny aspekty změny kultury školy. V níže uvedeném textu jsem se pokusil definovat jen ty nejzákladnější a

nejvíce viditelné změny, které dle mého názoru ovlivnily a ovlivňují kulturu naší školy. K mé velké lítosti zbyl jen okrajový prostor pro velké téma o práci se studenty naší školy, stejně jako z uvedených důvodů bylo nutné vynechat téma kultury školy ve smyslu tvorby image (Corporate Image) a vnější komunikace.

Předkládaný text je členěn do šesti kapitol, které nejprve seznamují čtenáře s obecnými principy a zásadami formování kultury školy, dále definují stav, cíle a strategii nového vedení. V další části pak popisuje realizaci změny, konfrontuje ji se strategickým plánem školy a srovnává ji s kulturou dvou dalších škol. Změna kultury školy je v textu chápána jako podmínka k dosažení cílů. Výsledky bakalářské práce slouží k reflexi dosud provedených změn, jejich hodnocení, příp. korekci cílů či strategií.

# 1 Stanovení cílů a hypotéz

## 1.1 Cíle

V této bakalářské práci si kladu za cíl analyzovat, zda jednotlivé kroky nového managementu školy směřující ke změně kultury školy byly úspěšné, zda ke změně kultury skutečně došlo a zda se v průběhu prováděných změn neobjevily skutečnosti výrazně ovlivňující změny.

Definoval jsem si následující cíle:

1. analyzovat průběh prováděných změn, zejména ve fázi implementace strategie, a to ve třech základních rovinách kultury školy (vnímatelné atributy, podchycení zaměstnanců pro změnu a nastavení pravidel jednání),
2. posoudit, zda dosažená změna je v souladu se strategickým plánem – vizí školy.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se pokusím shrnout základní pojmy a východiska k tématu kultury školy. Druhá část analyzuje jednotlivé kroky vedení školy při rozboru situace, tvorbě vize, formulaci a implementaci strategie a ověření provedených změn.

## 1.2 Hypotézy

Vzhledem k definovaným cílům práce a s přihlédnutím k zadání budu ověřovat následující hypotézy:

1. většina zaměstnanců vnímá potřebu změn a je na změny připravena,
2. kultura školy je extrémně setrvačná a její změna je otázkou dlouhodobou.

## 2 Obecné principy a zásady formování kultury školy

### 2.1 Vývoj výzkumu kultury školy v České republice

Kultura školy je horkým tématem českého školského managementu od 2. poloviny 90. let 20. století, kdy se prvně začíná uvažovat o změně školy ve smyslu nové formulace základního paradigmatu pedagogiky. S novým pojetím výchovy a vzdělávání se začíná uvažovat o kvalitě školy, a to nejen v kontextu jednotlivých procesů, ale i celku. Svě první práce na toto téma prezentují na půdě Ekonomické fakulty Západočeské univerzity PaedDr. Ludvík Eger<sup>1</sup> a doc. Dagmar Jakubíková<sup>2</sup>, od nového tisíciletí se touto problematikou hlouběji zabývá na Pedagogické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci doc. Danuše Nezvalová<sup>3</sup> a na Masarykově univerzitě v Brně doc. Milan Pol.<sup>4</sup>

První odbornou publikací nazírající na uvedené téma z pohledu školského managementu byla kniha Ing. Jaroslava Světlíka *Marketing školy*, která vznikla v roce 1996 na půdě Sdružení škol vyššího studia ve Zlíně a která čerpala z holandsko-českého projektu rozvoje vyšších odborných škol v nizozemském Eindhovenu. Tato první učebnice školského marketingu vznikla na základě diskuze týkající se hodnocení kvality škol, nutnosti změn v našem vzdělávacím systému, hodnocení atmosféry ve vzdělávání, komunikace s vnitřními i vnějšími zákazníky a změny kultury škol. Vnesla do našich škol principy podnikového managementu a shromáždila některé nové pohledy, nápady a techniky z oblasti školního marketingu, čímž vytvořila ucelený systém marketingového řízení školy.

Vycházíme-li z integrativního pojetí kultury školy, nelze opomenout práce zabývající se klimatem a atmosférou třídy a školy. Klimatem a faktory ovlivňujícími atmosféru uvnitř školy<sup>5</sup> se ve svých výzkumech školní etnografie dlouhodobě zabývá doc. Jiří Pelikán na Filozofické fakultě UK. Jako první vypracoval kvantitativní indexy pro zjišťování preferenčních postojů,

---

<sup>1</sup> Eger, L., Čermák, J. Podniková kultura a kvalita pracovního života na základních školách. *Pedagogika*, 1999, roč. 49, č.1, s.57-68

<sup>2</sup> Eger, L., Jakubíková, D. Podniková kultura a zlepšování kvality pracovního života ve školství. In: *Efektivní školský management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, s. 170-183. ISBN 80-7082-430-1.

<sup>3</sup> Nezvalová, D. Kvalita a její řízení ve škole. *Učitelství listy*. 2001/2002, roč. IX., č.2, s.6-8.

<sup>4</sup> Pol, M. *Kultura školy*. Masarykova univerzita Brno. 2005. ISBN 80-210- 3746-6.

<sup>5</sup> Pelikán, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*, Karolinum, Praha, 1998

stejně jako definoval druhy komunikačního klimatu a jeho zdroje<sup>6</sup>. Fenoménu školy a prostředí školy se ve svých pracích věnuje Prof. Jan Průcha<sup>7</sup>.

## 2.2 Základní pojmy a východiska

Téma kultury organizace se začalo objevovat v moderním managementu po druhé světové válce spolu s růstem trhů a přicházející a sílící novou konkurencí. S růstem konkurence a větším bojem o zákazníka se rozvíjely jak marketingové koncepty řízení, tak i definice vnitřní a vnější komunikace. Firmy začaly klást větší důraz na společné sdílení hodnot, směřování k předem danému cíli, vizi či poslání. Byly definovány různé vzorce chování a postoje vůči vnějším zákazníkům, obchodním partnerům a směrem vnitřním.

### 2.2.1 Co je kultura školy?

Pojem kultura školy není jednoznačně vymezen a lze jej chápat z několika hledisek. Pro stručné vymezení pojmu kultura školy lze použít definici podle Jakubíkové (1999): „Kultura škol je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“

Kultura ve škole se projevuje ve specifických formách komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování ředitelů škol a jejich zástupců, celkovém sociálním klimatu, a především ve společném přibližně shodném názoru učitelů a dalších zaměstnanců školy na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, i ve vzhledu budov, učeben, šaten, dvorů, hřišť, školních jídelen atd., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy.”

---

<sup>6</sup> Pelikán, J. Výchova jako teoretický problém, Amosium servis, Ostrava 1995

<sup>7</sup> Průcha, J. Moderní pedagogika. Portál, 1997. ISBN 80-7178-170-3



Úvahy o kultuře školy a jejím zaměření budeme vždy spojovat s úlohou vedení, s podporováním týmové práce (rovnováha: jednotlivce, úkol, tým), se zmocňováním zaměstnanců, které dokáže vhodně motivovat právě vysokoškolsky vzdělané pracovníky atd.

## 2.2.2 Kontext užívání pojmu kultura školy

Všeobecněji panuje shoda, že v pojmu kultury školy jsou klíčové především hodnoty a normy. Ty bývají vnímány jako základ různých projevů chování lidí a života školy jako celku. Hodnoty a normy se tak promítají do vize školy, tradují se v rituálech a ceremoniích, bývají vyjádřeny symbolicky, promítají se do chování lidí ve škole i mimo ni, prostupují a vzájemně pojí všechny další aspekty života školy.

Na pojem kultura školy lze nahlížet z pohledu antropologie, která otevírá mnoho perspektiv pohledu na kulturu školy právě svým mnohovýznamovým pojmem „kultura“. Některé inspirace z antropologie vedou při hledání, resp. vymezení pojmu kultura školy k relativně celostné (tedy i pedagogickou dimenzi zahrnující) perspektivě pohledu. Pojem kultura školy lze chápat i ze sociologického hlediska zejména tam, kde je vytvářen koncept (příp. model) kultury školy.

Dalším z přístupů je přístup integrativní, který má nejbližší k pedagogickému poli, resp. k tomu, aby mohl být vnímán jako přístup hledající kulturu školy coby pojem pedagogický. Síla tohoto přístupu je v současném využívání bohatosti a rozmanitosti případných inspirací z různých disciplín, ve schopnosti reflektovat mnohostrannost a komplexnost pojmu. V celistvém uchopení pojmu kultura školy tkví potenciální síla pro změnu školy a pro řešení problémů školy, pokud je pojem současně strukturovatelný na jednotlivé prvky (oblasti, úrovně), které lze zkoumat. V rámci integrativního přístupu lze identifikovat dvě možnosti, jak při hledání pojmu kultura školy postupovat. Jde o integrování pojmů a o integrování kontextů pojmu kultura školy.

Kultura školy je také blízká řadě jiných pojmů, s nimiž bývá také spojována – někdy jako jejich součást či nadřazená kategorie. Jedním z těchto pojmů je klima školy, které pro účely této práce chápu jako součást kultury školy (Walterová 2001).

Management svým „praktickým“ zaměřením a snahou systematicky a cíleně pracovat se skupinami lidí ovlivnil pojem kultury školy snad nejvýrazněji v obsahu pojmu a v kontextu práce s ním. Jasně zde vidíme snahu pracovat s kulturou školy jako s rozhodujícím faktorem úspěšnosti a efektivity práce škol. Kulturu organizace definuje Harkabus (užívá však pojem organizační kultura) jako „souhrn představ (očekávání), přístupů, uznávaných hodnot, deklarovaných norem a vzájemných vztahů, který se dlouhodobě projevuje v individuálním i skupinovém chování lidí v organizaci“ (1997, s. 2).

### 2.2.3 Pojetí kultury školy

Jak bylo výše uvedeno, v této práci budu na kulturu školy nahlížet z hlediska managementu, tj. jako na odraz psychických dispozic, myšlení a chování lidí ve škole.

V praxi lze vyzorovat dva přístupy k pojetí kultury školy. První přístup lze vyjádřit tezí, že organizace má **kulturu**. Tento přístup vychází z deklarování žádoucí kultury školy formou příkazů, směrnic, předpisů a dalších norem. Jde o formalizaci kultury mnohdy pragmatickými až technokratickými nástroji. Utváření a formování kultury školy je zde redukováno na vytváření vnitropodnikových směrnic a pokynů, což přináší nebezpečí, že nařízení a předpisy nebudou všeobecně akceptovány. Tento přístup s sebou nese nebezpečí v nejisté akceptaci vnitřních norem a předpisů zaměstnanci školy a tím k vytváření subkultur, která bude prakticky určující a rozhodující bez možnosti managementu školy ji jakkoli ovlivnit.

V druhém případě je organizace svébytnou kulturou, která nemá žádnou oporu ve vnitřních předpisech, ale je u většiny pracovníků hluboce zakořeněna a sdílena. V tomto případě vytvářejí manažeři tuto kulturu svým osobním příkladem, silou argumentů a lidským přístupem k jednotlivým zaměstnancům. Toto pojetí je mnohem náročnější na personální práci managementu, je však mnohem stabilnější a přináší větší výhody jak vnějším, tak i vnitřním zákazníkům. Nespornou výhodou je v tomto případě velmi silná osobní identifikace pracovníků s existující kulturou školy a jejich loajalita ke škole jako celku (Veber, str. 634). Škola je vnitřně velmi integrována a převládá v ní vysoce pozitivní sociální klima. Problémem se může jevit velmi dlouhodobá cesta k vytvoření tohoto modelu.

Při srovnání s kulturou ziskové organizace je vytvoření svébytné kultury školy ještě náročnější. Školská instituce je díky svému charakteru mnohem více svázána legislativními normami a častěji prochází změnami vnějšího prostředí. Turbulentní společenské prostředí, velká svázanost se sociologickými, politickými a ekonomickými vlivy klade na vnitřní integraci školy vysoké nároky a klade před management školy stále nové úkoly. Vytvoření svébytné kultury se tak stává ještě složitější, o to však cennější.

V reálné praxi jde vždy o kombinaci obou přístupů.

Základní rysy zdravé a silné kultury lze vyjádřit takto:

- základní principy kultury školy musí vycházet z vize školy,
- uvnitř školy jsou vytvořeny podmínky pro fungování pracovníků jako týmu,
- kritika se nepotlačuje, ale je prostředkem pro hledání konstruktivních řešení,
- zaměstnanci se identifikují se školou, věří jí a podporují ji navenek,
- vzájemné vztahy uvnitř školy a způsob komunikace jsou na velmi dobré úrovni, stejně jako charakter interní komunikace, mezilidských vztahů a společenského styku uvnitř firmy,
- management školy přijímá odpovědnost, je iniciativní a přichází s vlastními nápady,
- vytváří se prostor pro rozšiřování kompetencí a odpovědnosti,
- řízení není nařizováním a příkazováním, ale spíše koučováním (podporováním a povzbuzováním).

Současné pojetí organizace zdůrazňuje, že každá kultura organizace se skládá ze tří hierarchicky uspořádaných rovin reprezentovaných vnímatelnými atributy, pravidly jednání a základními životními představami. Při stanovení a volbě strategie změny jsem se proto rozhodl vycházet z těchto atributů a měnit je v souladu s cíli a posláním školy.

## **Vnímatelné atributy kultury školy**

Vnímatelné atributy představují vše, co zjevně působí na pracovníky uvnitř firmy i na externí zákazníky a co lze vnímat smysly, zejména zrakem, sluchem a čichem. Mezi tyto atributy patří např. :

- symboly v podobě loga organizace, informační systém školy, typické barvy
- jednotný vizuální a komunikační styl
- rituály školy, jako jsou pravidelné imatrikulační plesy, jazykové a jiné pravidelně se opakující akce školy apod.

## **Pravidla jednání**

Pravidla jednání jsou částečně vědomá a do jisté míry ovlivnitelná, pro vnějšího pozorovatele jen částečně rozpoznatelná. Jde o určité sociální normy a standardy jednání, zásady, pravidla apod. Mohou vznikat částečně spontánně, jako neformální sociální normy, nebo jsou organizací zcela záměrně, cílevědomě a více méně přesně určovány a uplatňovány. Mohou mít podobu jak deklarovaných norem či předpisů, tak i obecně sdílených hodnot, které často přechází do podvědomí pracovníků a projevují se ve vztahu k vnitřním či vnějším zákazníkům.

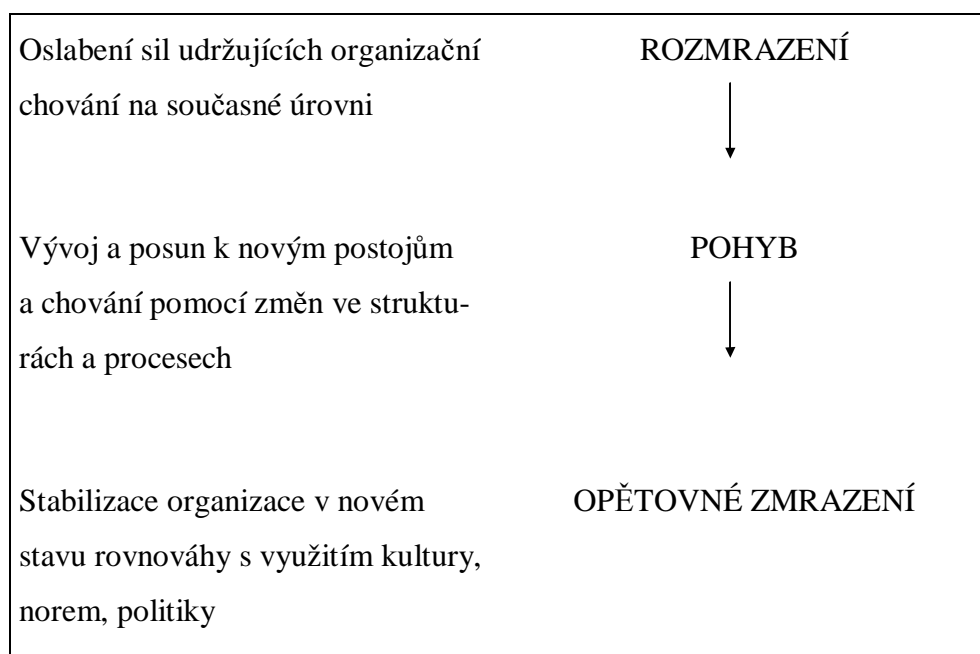
## **Základní životní představy**

Základní životní představy vznikají spontánně a jsou více či méně nevědomé. Úzce souvisí s individuálními hodnotovými měřítky. Tato rovina je vždy pro vnějšího pozorovatele neviditelná. Představy jsou vždy individuálně odlišné. Jsou závislé na věku, dosavadních zkušenostech, na odborném zaměření, na rodinné výchově, osobnostním založení apod. Základní životní představy určují vztah zaměstnanců k okolnímu světu, vypovídají o povaze člověka, o motivech jeho jednání, povaze mezilidských vztahů apod. Změna v této rovině je nesmírně složitá, neboť zasahuje do individuálního Já každého člověka.

### 3 Řízení změny kultury školy

Pravděpodobně nejznámější z teoretických modelů změny, popisujících proces přechodu, je Lewinův model. Skládá se ze tří stádií:

- § *Rozmrazení existující situace:* Potřeba změnit současnou stabilitu nebo rovnováhu, která udržuje při životě existující postoje a chování. To často znamená znepokojení v organizaci, protože se dává najevo, že pro přežití organizace je nutná změna.
- § *Pohyb nebo změna:* Organizace realizuje akce, které ji přesunou do nové pozice nebo stavu. To často vyžaduje pomoc agenta změny, tj. někoho, kdo má znalosti a odborné dovednosti k řízení změny.
- § *Nové zmrazení:* Nový stav je stabilizován a konsolidován zavedením hodnot, politiky, pravidel, postupů, nového chování atd.



OBRÁZEK 1: LEWINŮV MODEL ZMĚNY

Obecně se dá říci, že škola jako sociální systém vždy určitou kulturu má, a to i v případě, když se management otázkou jejího utváření nezabývá. Aby však kultura školy působila produktivně, měla by být utvářena především s ohledem na konkrétní vize a strategické cíle, měla by být konkrétním vyjádřením hlubší firemní filozofie a politiky.

Utváření kultury školy žádoucím směrem nikdy neprobíhá ve vzduchoprázdnu, ale v podmínkách kultury již existující.<sup>8</sup> Jde tedy o proces, který má charakter poměrně náročné změny, jejíž realizace by měla vždy vycházet ze znalosti a analýzy stávajícího kulturního prostředí školy. Motivy ke změně kultury školy mohou být různorodé. Zpravidla jde o rozpor mezi vžitou a potřebnou kulturou z hlediska dosažení strategických cílů školy. Ale příčinou mohou být i reakce na změnu širšího prostředí školy v oblasti ekonomické, politické nebo společenské, transformace školy na vyšší úroveň vzdělávání (např. při doplnění vzdělávací nabídky o obory vyššího typu studia), generační výměna ve škole nebo spojování, optimalizace škol.

Předpokladem změny kultury školy je změna postojů a pracovních metod. To neznamená, že se bude měnit pouze chování učitelského sboru. Vyžaduje to také změny v řízení a vedení instituce.

Přestože jsme o potřebě změny kultury školy nepochybovali, uvědomovali jsme si, že v některých organizacích a školách nevyjímaje, jsou snahy o vyvinutí jediné "silné" kultury ne-realistické, protože školy mohou obsahovat i několik subkultur, mnohdy konfliktních. Ve skutečnosti může mít snaha o vyvinutí jediné "silné" kultury pro organizaci negativní důsledky, protože brání různosti myšlení a nápadů, což potlačuje kreativitu a inovace. Např. někteří autoři tvrdí, že tzv. "excelentní" organizace jako IBM - které mají "silnou" kulturu - měly potíže, protože jejich kultura je "oslepila" vůči nebezpečím, způsobeným rychlým vývojem síťových osobních počítačů, což vedlo k velké krizi společnosti na počátku devadesátých let<sup>9</sup>.

### 3.1 Základní informace o SOŠ pro administrativu EU

Střední odborná škola pro administrativu EU v Praze 9, Lipí 1911, je příspěvkovou organizací zřízenou hlavním městem Prahou.

Škola má následující součásti:

- Střední odbornou školu
- Domov mládeže

---

<sup>8</sup> PAVLICA, K.: Sociální výzkum, podnik a management, 1.vyd. Praha: Ekopress 2000, 161 s. ISBN 80-86119-25-4, str. 133

<sup>9</sup> NVF: Vzdělávání personálních manažerů ve veřejné správě. Phare, Listopad 2000

- Školní jídelnu

Škola má odloučené pracoviště v Praze 9, Hrdlořezích, Pod Táborem 3/55.

Střední odborná škola připravuje studenty v následujících studijních oborech:

- Provoz diplomatických služeb (68-43-M/005)
- Veřejnosprávní činnost (68-43-M/001)
- Právní administrativa (68-41-M/006).

Pracovníci	k 30.6.2005	k 30.6.2005	k 30.6.2006	k 30.6.2006
	přepočtení pracovníci	fyzické osoby	přepočtení pracovníci	fyzické osoby
ředitel a zástupci ředitele	3	3	3	3
interní učitelé	30,7	39	42,0834	47
externí učitelé	-	-	0,2857	1
Vychovatelé	6	6	6	6
pedagogičtí celkem	39,7	48	51,3691	57
Nepedagogičtí	26,25	27	27,5	27
Celkem	<b>65,95</b>	<b>75</b>	<b>78,8691</b>	<b>84</b>

TABULKA 1: PRACOVNÍCI SOŠ PRO ADMINISTRATIVU EU

školní rok 2004/2005		školní rok 2005/2006	
počet tříd	počet žáků	počet tříd	počet žáků
21	575	22	608

TABULKA 2: POČTY STUDENTŮ SOŠ PRO ADMINISTRATIVU EU

Ve školním roce 2006/2007 na škole studuje celkem 671 studentů ve 23 třídách.

## 3.2 Diagnóza stavu školy

Specifikem řízení změny kultury naší školy bylo, že prvotní impulz změny byl dán zvnějšku. Na základě výsledků kontrolních orgánů (MHMP a ČŠI) a mediálního tlaku došlo dne 16.1.2004 k rezignaci bývalé ředitelky naší školy a dne 28.1.2004 jsem byl Radou hlavního města Prahy pověřen řízením školy. Do funkce ředitele školy jsem pak byl po řádném konkurzním řízení jmenován k 1.7.2004. Stav školy byl úměrný změnám, které škola prožila. Lze jej charakterizovat ze dvou hledisek:

- ekonomického
- pedagogického.

Ve dnech 19.-23.1.2004 na škole proběhla kontrola oddělení finanční kontroly SKU MHMP. Kontrola byla zaměřena na použití grantu, poskytnutého HMP na internetový klub a veřejnou knihovnu, kontrolu produktivní práce žáků, kontrolu majetku ve vztahu k inventarizaci a k prostředkům poskytnutým z grantu a duplicitní platby poskytnuté vybraným zaměstnancům školy. Kontrolou bylo zjištěno, že bývalé vedení selhalo ve všech sledovaných oblastech - v oblasti hospodaření, v oblasti pracovně právních vztahů i v oblasti hlavní činnosti školy – výchovně vzdělávacím procesu. Tato skutečnost byla následně prověřena rozsáhlou finanční kontrolou (od 19.1.2004 – 29.3.2004), která zjistila další závažné nedostatky v hospodaření organizace.

Kromě externích kontrol nové vedení školy provedlo vlastní kontrolu hospodaření a chodu školy, jehož součástí byla mj. mimořádná inventarizace majetku školy a důkladná revize všech uzavřených smluv. Po ukončení mimořádné inventarizace školy nebyl dohledán majetek v celkové pořizovací hodnotě cca 1,6 mil. Kč. Výsledkem vnitřních kontrol byla i další významná zjištění, jejichž důsledkem bylo podání několika trestních oznámení ve věci hospodaření minulého vedení školy.

Vážné problémy nebyly shledány jen v oblasti ekonomické, ale i pedagogické. Dne 21. ledna 2004 provedla na škole kontrolu Česká školní inspekce, která konstatovala vážné nedostatky v pedagogické oblasti. Šlo zejména o překročení hodinové dotace u vyučovaných oborů, ne-



do držení předpisů k ukončování studia, správnost vykazovaného počtu žáků, organizaci teoretického a praktického vyučování a nedostatky v odměňování žáků.

Nové vedení školy se od počátku potýkalo s problémy souvisejícími s liberálním stylem dřívějšího vedení školy a absencí vnitřních kontrolních mechanismů. V důsledku toho tak docházelo ke značným skluzům v plnění tematických plánů (např. měsíční až roční skluzy u některých tříd), absence hospitací a kontrol, apod. Chyběla provázanost mezi teoretickou výukou a praktickou výukou. Chyběla hlubší spolupráce školy s rodiči.

Liberální přístup bývalého vedení školy se projevil i v oblasti nedodržování vnitřního řádu pedagogy, absence, resp. formálnosti protidrogové prevence, nástupů do vyučovacích hodin učitelů, počtu žáků ve třídě (až 44 žáků na TV), výuky předmětů základy přírodních věd – kde jeden předmět vyučovali zároveň dva učitelé, či výživa a příprava pokrmů, který byl u oboru provoz diplomatických služeb vyučován v nedůstojném prostoru kuchyňky s jedním vaříčem na domově mládeže.

Přes všechna kontrolní zjištění o stavu školy byla kultura školy před změnou v absolutní většině zaměstnanci akceptována, neboť styl řízení a vedení školy umožňoval zaměstnancům relativně pohodlný život. Přestože vize školy nebyla jasně formulována, zaměstnanci intuitivně vizi akceptovali a škola navenek fungovala a omezeně plnila své výchovně vzdělávací cíle. Vzájemné vztahy ve škole byly i díky nízkým nárokům na zaměstnance ze strany vedení velmi dobré. Původní management školy přinášel neustálé nápady a podněty, které však buď nedotáhl do konce, nebo je dotáhl za cenu absolutního nerespektování platných školských norem a předpisů.

Aby ředitel školy mohl změnit stávající kultura školy, musí ji nejdříve poznat. Samotné zadání ze strany zřizovatele, informace nadřízených, příp. vnějších zdrojů pro změnu kultury nestačilo. Shromažďování potřebných informací o stavu školy probíhalo jak formálními kanály, tak často i „neformálními kanály“. Informace, které se nám dostávaly z průběhu hospitací či zákulisních rozhovorů, nebyly vždy objektivní a úplné. Museli jsme proto získávané informace třídit a hodnotit zejména z pozice relevantnosti. Toto období bezprostředního poznávání stavu školy trvalo téměř rok. Pro zjištění kultury a klimatu jsme využívali inspekční zprávy ČŠI, kontrolní zprávy orgánů, provádějících ve škole kontrolu, zpětné vazby z jednání s rodiči, studenty, Radou školy apod. Vlastní diagnózu jsme prováděli od nástupu nového

vedení školy do funkce, tj. od února 2004. Počáteční zkoumání připravenosti zaměstnanců mělo charakter spíše pozorování a monitorování nálad, pocitů a reakcí na změnu. Standardizované metody jsme použili až v lednu roku 2005, kdy jsme v souvislostech poznali rysy kultury původní a uvědomili si, že změny bude nutné provést v širším rozsahu a delším časovém období.

### 3.2.1 Dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery

Jednou z prvních věcí, kterou jsme se na škole zabývali, bylo zkoumání „naladění“ zaměstnanců pro změnu a pro toto zkoumání jsme využili dotazníkovou šetření. Na počátku analýzy jsme zhodnotili stávající kulturní spektrum školy pomocí konfrontace školské kultury Kilmann – Saxtonovou kulturní mezerou<sup>10</sup>. Jedná se o mezeru vzniklou mezi strategicky požadovaným chováním a současným chováním, kde vyšší hodnoty bodů označují rozdíl mezi stávající a požadovanou kulturou a upozorňují na nutnost přijetí změny.

Výše zmíněný dotazník zjišťuje mikrookolí, kvalitu vnitřního prostředí školy. Kultura školy je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Projevuje se ve společném a přibližně shodném názoru zaměstnanců na dění uvnitř organizace, v jeho obdobné interpretaci a hodnocení, stejně tak jako ve společném sdílení vize organizace, v časovém horizontu a strategii dosažení. Dochází zde k propojení vize a její identifikace se strategií a kulturou školy. Dochází k propojování tzv. tvrdých a měkkých prvků řízení (Model kultury organizace firmy MC Kinsey, Kotler 2001).

Dotazník pracuje s položkami, které jsou blíže popsány v pětistupňové škále a hodnocení stávající i požadované se do něj zaznamenává jako dva oddělené úkoly pro respondenta. Není zde tedy pouze uvedeno tvrzení, ke kterému se přiřazují body, ale popis v jednotlivých položkách je blíže upřesňuje. Za přednost této metody považujeme grafický záznam současného i požadovaného stavu a možnost práce s těmito výsledky. Právě grafický záznam, který umožňuje rychlé a přehledné zaznamenání výsledků hodnocení např. ředitelem školy a přehledná možnost srovnání s ostatními školami se nám jevil jako přednost pro naše využití v praxi.

---

<sup>10</sup> KILMANN – SAXTONOVA kulturní mezera - Jakubíkové (1999) pro hodnocení kulturního spektra.

O vyplnění Dotazníku pro hodnocení kultury školy bylo požádáno celkem 45 zaměstnanců naší školy, z toho 28 pracujících v objektu školy v Horních Počernicích a 17 zaměstnanců školy pracujících v objektu Hrdlořezy. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci čas jeden týden. Dotazníky byly zpracovány anonymně. 5 dotazníků bylo vyřazeno z důvodu špatného vyplnění dotazníku, nevyplnění většiny otázek či podezření na špatnou spolehlivost dat. Tři z vyhodnocených dotazníků neměly vyplněné všechny otázky. Celkem tedy bylo vyhodnoceno 37 dotazníků.

Analýza školy z pohledu firemní kultury byla provedena na základě stanovení četnosti jednotlivých odpovědí respondentů, a to zvláště pro obě pracoviště školy. Ze statistických funkcí byla použita funkce směrodatné odchylky, která sloužila pro interpretaci variability, tj. stanovení míry - zda lidé měli stejný názor, nebo se v názoru na sledovaný jev odchylovali. Funkce tak zkoumala jednotnost v názorech. Z dalších funkcí byla použita funkce průměrné difference. Cílem bylo zjistit průměrnou diferencii v názorech mezi současným a očekávaným stavem, která vyjadřovala spokojenost v každém ze sledovaných jevů.

Na základě analýzy četností odpovědí a statistického vyhodnocení difference a její směrodatné odchylky bylo možné konstatovat, že na pracovišti Horní Počernice je mezi respondenty největší nespokojenost v následujících oblastech:

- komunikace a informovanost pracovníků – difference 2,1
- vztahy mezi pracovníky – difference 2,05
- společné cíle – difference 2,05
- důvěra ve vedení školy – difference 1,95.

Zároveň se ukázala velká nejednotnost ve sledovaných ukazatelích. Největší nejednotnost na pracovišti Počernice byla v následujících oblastech:

- motivace pracovníků – směrodatná odchylka 1,4
- styl řízení ve vztahu k lidem - směrodatná odchylka 1,36
- společné cíle - směrodatná odchylka 1,25.

Na pracovišti Hrdlořezy jsou za nejproblémovější považovány následující oblasti:

- motivace pracovníků – diference 1,64
- pracovní podmínky pro výuku – diference 1,36
- inovativnost – diference 1,36
- komunikace a informovanost pracovníků – diference 1,36
- styl řízení ve vztahu k lidem – diference 1,36.

Největší nejednotnost se na pracovišti v Hrdlořezích ukázala v následujících oblastech:

- § očekávání výsledků vzdělání (zde dosáhla dokonce záporných hodnot). Pravděpodobně zde vzhledem k nepřesnému zadání nebyla otázka správně pochopena.
- § kontrola - směrodatná odchylka 1,05
- § styl řízení ve vztahu k lidem - směrodatná odchylka 1,07
- § komunikace a informovanost pracovníků - směrodatná odchylka 1,07
- § vztahy mezi učiteli a žáky - směrodatná odchylka 1,05.

Při analýze odpovědí zaměstnanců na obou pracovištích (graf diference a její směrodatná odchylka) lze konstatovat, že největší problém spatřují zaměstnanci v oblastech:

- komunikace a informovanost pracovníků - diference 1,84
- společné cíle – diference 1,78
- motivace pracovníků – diference 1,75.

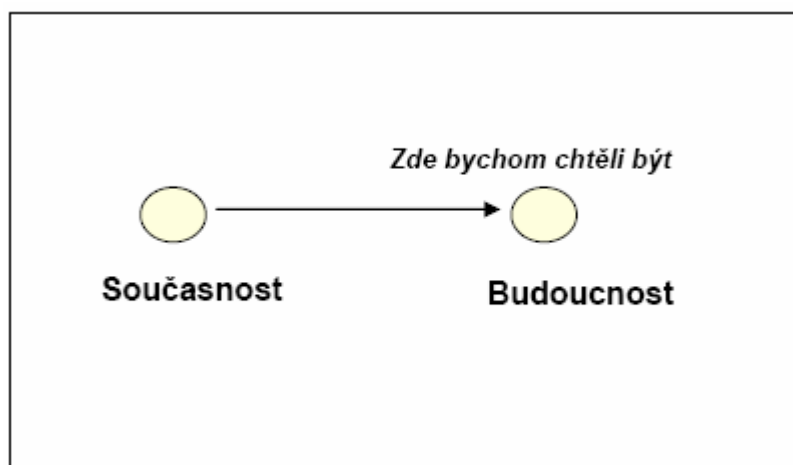
Nejednotnost se u všech respondentů nejvíce projevila v oblastech:

- § styl řízení ve vztahu k lidem - směrodatná odchylka 1,29
- § motivace pracovníků - směrodatná odchylka 1,27
- § společné cíle - směrodatná odchylka 1,14.

Z analýzy statistických výsledků vyplývá, že zaměstnanci se v názorech výrazně odlišovali. Studie zároveň ukázala velkou nespokojenost zaměstnanců v mnoha sledovaných jevech, což bylo pozitivním východiskem pro nastartování změn.

### 3.2.2 Vize školy

Zřizovatel školy, vedení školy, zaměstnanci, studenti mají vždy nějaký záměr. Mají poslání, vizi, kam chtějí svoji školu směřovat a vést. Stanovují si dlouhodobé strategické cíle a jednotlivé strategie směřující k dosažení těchto cílů. Jedná se vždy o pohled z přítomnosti do budoucna. Vytvořená vize je spíše zviditelněním pocitů než výsledkem racionálních úvah.



OBRÁZEK 2: STANOVENÍ VIZE

Zdroj : PLAMÍNEK, Jiří : *Synergický management*, 2000, str.196

Vize představuje cílový stav, kterého hodláme dosáhnout v budoucnu, jedná se o abstraktní vyjádření neříkající nic konkrétního o tom, co by měli lidé dělat. Přeložit ji do konkrétnějšího jazyka znamená formulovat záměr.

Stanovení vize bylo první fází v procesu systematické změny kultury školy. Tento proces by měl zahrnout členy všech oblastí školy, kterých se změna dotkne. V našem případě byla vize definována vedením školy.

Základní deklarovanou vizí nového vedení školy bylo:

*„Chceme být moderní respektovanou institucí, která bude efektivně, profesionálně a vstřícně plnit výchovně vzdělávací funkci v souladu s novodobými principy pedagogiky a humanismu. Naše služba je dostupná pro všechny v otevřené, tolerantní a přívětivé škole“.*

V souladu s uvedenou vizí jsme se snažili zformulovat strategii, jejímž cílem bude vytvořit:

- profesionální, respektovanou institucí, která se opírá o platné školské předpisy, zažitá pravidla a normy, která soustavně zkvalitňuje výchovně vzdělávací proces,
- přívětivou, ale přesto náročnou školu, která plní představy a očekávání našich vnějších i vnitřních zákazníků,
- školu otevřenou všem, dospělým, studentům, veřejnosti, bez ohledu na jejich národnostní, rasové, etnické či jiné charakteristiky,
- školu humánní, kde budeme se studenty i zaměstnanci zacházet slušně, v souladu s deklarovanými vnitřními normami.

Dalším krokem bylo porovnat vizí s danou situací, stanovit priority, definovat teze, které by mohly charakterizovat budoucnost a udat cíle.

### **3.2.3 Nosné teze změny**

Na základě analýzy výchozí situace školy jsme definovali teze, charakterizující organizační kulturu zítřka. Jednalo se o:

- hrdost na naši školu,
- smysl a cíl srozumitelný pro každého našeho zákazníka,
- loajalita vůči škole je prvořadá,
- etická kompetence,
- hledání a stanovování náročných, ale reálných cílů,

- orientace na tvorbu hodnot na všech úrovních
- rychlé rozhodovací a implementační procesy
- chytře využít interní konkurenci
- transparentnost a jednoznačnost
- kultura důvěry
- vyžadovaný špičkový výkon podporovaný učením a vědomostmi
- důslednost v myšlení a jednání
- prostor pro kreativitu, odvahu a fantazii
- úcta k rozmanitosti myšlení a mnohostrannosti lidí

### **3.2.4 Cíle školy**

Cíle nového vedení byly následně formulovány v oblastech:

1. sociálně kultivační a vztahové cíle – podchycení zaměstnanců a studentů pro změnu,
2. obsahové a organizační cíle - změna pravidel jednání, stylu vedení,
3. formální a vizuálně integrační cíle - změna vnímatelných atributů školy.

### **3.3 Formulace a volba strategie**

Poté, co byly stanoveny cíle, nastal čas rozvinout a realizovat akční plán. Tento plán byl zformulován na poradách vedení školy. Přestože jednotlivé cíle byly naplňovány systematicky, strategie jejich naplňování probíhala v čase souběžně.

Z typů strategie byla použita normativně reduktivní strategie, neboť zaměstnanci školy byli vedeni ke změně na nové cíle, postupy a úkoly. Šlo o celkovou transformaci organizace a

přestože byla změna ovlivněna zvenčí, vysoký důraz byl položen na personální práci a ztotožnění se zaměstnanců s prováděnými změnami.

Uvědomovali jsme si, že si musíme neustále pokládat otázky:

- Kde jsme?
- Kam se chceme dostat?
- Co budeme dělat, abychom se tam dostali?

Snažili jsme se, aby se naše kultura vyznačovala zdravým a čínorodým klimatem a především takovými vztahy, které charakterizuje vzájemná důvěra a úcta mezi všemi osobami, které se na vzdělávání podílejí. Za velmi důležité jsme považovali loajalitu ke škole, která je dána podporou cílů školy a zájmem o vše, co s prací školy a jejími aktivitami souvisí.

Za velmi důležitou jsme považovali lidskou dimenzi změny a možný neúspěch z podcenění lidského komponentu. Uvědomovali jsme si, že změny vytvářejí strach, nejistotu a obavy, a to může vést k odporu vůči změně. Tato skutečnost se jevila jako zásadní nejen ve vztahu k našim zaměstnancům – vnitřním zákazníkům, ale i vůči studentům. Zabezpečení stability a kontinuity v plnění výchovně vzdělávací funkce jsme považovali za klíčové, a proto jsme s našimi cíli a strategiemi seznamovali jak učitele, tak i studenty.

Považovali jsme za velmi důležité zavést do systému řízení školy jasná pravidla. Během školního roku bylo vydáno přes 70 vnitřních předpisů, přičemž jako základní normu jsme chápali vydání etického kodexu, organizačního řádu a pravidel pro odměňování – vnitřního platového předpisu a směrnice pro poskytování odměn.

V dalším strategickém kroku jsme přistoupili ke změně identity organizace (Corporate Identity). Šlo o symboly v podobě loga organizace, vzhledu vestibulu hlavní budovy školy, hlavičkových papírů, vizitek apod. Definovali jsme styl komunikace v podobě oslovení – zejména pro sekretariát při představování se volajícimu, vybavení komunikační technikou apod. Přemýšleli jsme o zavedení školních rituálů.



V souladu s cíli změny jsme rozpracovali strategii školy do jednotlivých bodů a formulovali časový harmonogram.

Základní teze	Strategie	Priority	Časový horizont
Změny týkající se lidí/hodnot	<ul style="list-style-type: none"> <li>Změny v personálu organizace prostřednictvím získávání nových pracovníků a odchodů do důchodu</li> <li>Redesign (přetvoření) pracovních míst, rolí, odpovědností a struktur tak, aby byly v souladu s novými hodnotami</li> <li>Využívání zapracování do funkce formou uvádějících učitelů, vzdělávání a komunikačních systémů k podpoře nových hodnot</li> <li>Strategie izolace "deviantů" a "brzdařů" nové kultury</li> <li>Vyhledání "šampiónů kultury" (bojovníků za kulturu) v klíčových funkcích</li> <li>Zainteresanost všech zaměstnanců školy na nových hodnotách</li> </ul>	<p>Změnit politiku získávání nových pracovníků, výběru pracovníků a propouštění pracovníků z důvodu nekvalifikovanosti, nadbytečnosti nebo porušování pracovní kázně s cílem změnit skladbu pracovní síly. Do budoucna povyšovat a zaměstnávat lidi s ohledem na to, zda mají a demonstrijí názory a hodnoty, které chceme podporovat.</p> <p>Provést reorganizaci pracovní síly tak, aby učitelé a členové vedení školy, kteří projevují "správné" postoje a hodnoty, byli v postavení šampiónů nové kultury.</p>	<p>Rok 2004-2005</p> <p>2005-2015</p>
	Změny týkající se procesů/pravidel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potřeba jasné a stále připomínané strategické vize a směru k moderní náročné škole</li> <li>Změna ve způsobu vedení na úrovni vedení školy, zaměřená na dodržování školských předpisů a na zdůraznění potřeby změny</li> <li>Provést malé změny kultury a založit na nich další postup</li> </ul>	<p>Informovat efektivně o nových hodnotách. Využívat porad, prezentací a dalších podobných příležitostí. Vedení školy by mělo dávat příklad svým chováním, pokud je to zapotřebí, i záměrně připraveným.</p> <p>Změnit existující systémy a postupy tak, aby podporovaly a posilovaly novou kulturu, zvláště pak ty, které se týkají odměňování a uznání za výkon práce.</p>
Změny týkající se vnějších atributů	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zavedení rituálů a tradic</li> <li>Zavedení systému Corporate Identity</li> </ul>	<p>Návrh nového loga organizace, podporovat zavedení systému Corporate Image.</p>	Rok 2005

TABULKA 3: STRATEGICKÝ PLÁN ŠKOLY

Jako dílčí strategie jsme formulovali:

- Zavádění systémů hodnoty kvality – kultury školy jako nosné koncepce školy
- Důsledné uplatňování marketingových strategií při řízení školy (práce s veřejností, zavedení jednotného vizuálního stylu školy, prezentace na veřejnosti)
- Individuální přístup ke studentům, jejich prospěchovým a kázeňským problémům
- Otevření školy, přátelská škola, spolupráce s ostatními. Student je pro nás partner.
- Navázání zahraniční spolupráce školy opřené o přátelské vztahy.

### **3.4 Implementace strategie**

Jádrem implementace byla mobilizace všech zaměstnanců školy, aby uvedli formulované strategie do praxe. Implementace se týkala všech útvarů školy. Řízený tok informací shora dolů (ale také horizontální tok informací) se ukázal jako základní podmínka pro podporu postupů vedení školy zdola nahoru.

Implementace vyžadovala, aby škola stanovila krátkodobé cíle, navrhla principy své činnosti, motivovala pracovníky a soustředila zdroje tak, aby formulované strategie mohly být realizovány. Implementace zahrnovala vytváření kultury podporující strategii, vytváření efektivní organizační struktury, přípravu rozpočtu, vytváření a využívání informačních systémů a motivování jednotlivců k činnosti ve prospěch strategie.

V rámci implementace jsme se snažili soustředit se na všechny roviny kultury školy s cílem zaměřit se na změny, které lidé v dotaznících sami označili za potřebné a žádoucí.

#### **3.4.1 Podchycení vnitřních zákazníků a překonání odporu ze změn**

Každá změna se nejlépe realizuje tehdy, pokud má podporu ze strany těch, jichž se změna týká. V praxi se však ukazuje, že motivování vnitřních zákazníků ke změně je jedním z nej-

složitějších manažerských úkolů, který předpokládá i znalost příčin odporu ke změnám a jeho překonávání.

V průběhu implementace změn se odpor vůči změnám ukázal jako velmi silný a jeho vliv na efektivitu změn byl často destruktivní.

V individuální rovině vznikal odpor pravděpodobně z důvodů:

- *Selektivního vnímání:* Lidé měli svůj vlastní pohled na realitu, a to mohlo ovlivnit jejich názor na svět.
- *Zvyku:* Lidé měli jistotu a byli spokojeni s existujícími způsoby vykonávání práce a nechtěli změnu.
- *Nepohodlí a ztráty svobody:* Změna zvyšovala kontrolu, znesnadňovala život.
- *Ekonomických důsledků:* Došlo ke snížení neprávem přidělených osobních příplatků, přidělování odměn jen za práci, zvýšení pracovního zatížení.
- *Jistoty v minulosti:* Lidé věřili „vyzkoušeným a ověřeným postupům a praktikám“ a nechtěli zkoušet něco nového.
- *Strachu z neznámého:* Změny přinesly nejistotu a vytvořily strach a obavy.
- *Vlastního zájmu:* Změna měla vliv na moc a status jednotlivce.

V organizační rovině byly změny odmítány z důvodů:

- *Udržování stability:* Změny napadaly status quo. Škola jako formalizovaný organizační systém, který je založený na stabilitě, formalismu a předpovídatelnosti vzdoruje změně více než systém neformalizovaný.
- *Nedostatek zdrojů:* Změna vyžadovala rozsáhlé zdroje, které však, zejména na počátku, byly omezené.
- *Nebezpečí pro moc nebo vliv:* Při změně vznikali vítězové a poražení. Např. někteří bývalí vedoucí předmětových komisí odmítali týmovou práci a posilování pravomoci nových pracovníků, protože se domnívali, že to zvýší moc zaměstnanců a podryje jejich moc a status.

K překonání odporu jsme proto nezářídka museli přistoupit k různým strategickým krokům, mezi něž patřilo zejména:

1. *Vzdělání a angažovanost*: Vedení školy se dělilo se o své představy a svou angažovanost pro změnu prostřednictvím vzdělávání, prezentací, skupinových setkání, porad atd. Těsně po nástupu nového vedení byla realizována série porad zaměstnanců, na kterých zpravidla v neformální atmosféře byly vysvětlovány cíle a strategie prováděných změn. Pro tyto příležitosti byly často využívány pravidelné porady sboru či mimořádné porady u příležitosti Dne učitelů, vánočních večířků apod.
2. *Participace a zapojení*: Snažili jsme se zapojit do prováděných změn i pracovníky zjevně demonstrující svůj odpor. Tato činnost však nevedla k pozitivním výsledkům a v konečném důsledku se ukázala jako kontraproduktivní.
3. *Usnadnění a podpora*: Vedení školy trpělivě vysvětlovalo prováděné změny a snažilo se pomoci pracovníkům překonat strach a obavy.
4. *Jednání a dohoda*: V určitých oblastech jsme museli dělat kompromisy. Ukázalo se, že přílišný tlak na změnu zesiluje odpor ke změnám, které jsme formulovali a ty pak musely být implementovány postupně. Přestože jsme se snažili jednat citlivě, v případě dodržování základních principů a pravidel jsme se snažili být důslední a mnohdy direktivní.
5. *Manipulace a kooptace*: Přestože použití těchto taktik se ve školní praxi může jevit jako eticky sporné, jsem přesvědčen, že je používá většina školských manažerů. V průběhu tří let, kdy byla změna realizována, bylo k překonání odporu zaměstnanců několikrát nutné použít i manipulativní techniky zaměřené na zdůraznění výhod a ignorování nevýhod prováděné změny, využití šampiónů k podpoře změny, zatajování informací apod.
6. *Skrytý či zřetelný nátlak*: V několika případech muselo vedení školy překonávat odpor i nátlakem a silou (např. v počátcích změny nám představitelka jedné se subkultur na třídních schůzkách otevřeně naváděla rodiče studentů proti novému vedení, někteří učitelé diskutovali v negativním světle o prováděných změnách se studenty apod.). Uvědomovali jsme si, že tento postup měl jen krátkodobé účinky, v konkrétní situaci však pomohl a hrozba pracovními důsledky takového jednání splnila svůj účel.

## Zaměstnanci a sdílené hodnoty

Při přemýšlení o lidech se vedení školy zamýšlelo nad celkovou organizační strukturou školy, zohledňovalo role managementu a zaměstnanců se všemi jejich vzájemnými vztahy. Lidé tvoří školu a v subsystému školy můžeme najít tři větve<sup>11</sup>, které nám pomohou v orientaci. První se týká subjektů řízení, tedy managementu, druhá objektů řízení, tedy zaměstnanců a studentů, třetí firemní kultury, tedy spleti nejrůznějších vztahů. Samostatnou větev mohou tvořit původci vizí a myšlenek (lídři).

Jedním z prvních našich kroků bylo vytipování a vytvoření neformální sítě pedagogů, kteří měli pozitivní přístup ke své práci a byli otevření vůči změnám. Naším cílem bylo získat zaměstnance mající u sboru autoritu a patřící mezi nositele pozitivního myšlení. Domnívali jsme se, že ostatní členové sboru budou tyto osoby následovat či změny alespoň částečně projevy svého chování. Zpočátku jsme stavěli na několika jedincích, kteří nám byli doporučeni buď zvenčí, nebo jsme je otipovali při prvních společných aktivitách. Ukázalo se, že subjektivní hodnocení lidí má značné rezervy, neboť v několika případech se stalo, že místo kvalitních pedagogů jsme narazili na dobré „herce“.

Plošné podchycení všech zaměstnanců se ukázalo jako nerealizovatelné. Na škole působilo několik subkultur, které nebylo možné podchytit, neboť z povahy věci vše nové označovali za špatné a nemožné. Odpor ke změně byl v mnoha případech nejen součástí zákulisních rozhovorů a praktik, ale v prvních fázích byl často deklarován i na setkáních s rodiči, pedagogických radách apod. Proto jsme jako první změny realizovali změny v oblasti personální.

Zpětným pohledem se ukázalo, že vytvoření neformální sítě nelze učinit hned. Mnoho z námi původně oslovených učitelů se později ukázalo jako značně nespolehlivých a vytvoření skutečně stabilní sítě se podařilo až v průběhu delšího časového období (cca 1 rok po realizaci změn). Je zajímavé, že první články sítě byl tvořen nikoli pedagogy, ale vychovatelkami, které byly nejméně svázány s kulturou doby minulé a které pochopily záměry nového vedení a sdílely s námi společné vize.

---

<sup>11</sup> PLAMÍNEK, J. : Synergický management, 1.vyd. Praha: Argo 2000, 328 s. ISBN 80-7203-258-5, str. 207

Dalším krokem bylo provedení změn v organizační struktuře školy a provedení personálních změn zejména z důvodu eliminace negativního vlivu subkultur školy. Tyto změny nebyly mnohdy zásadní, ale spíše formálního charakteru, kdy se měnilo složení jednotlivých kabinetů nebo se vytvářely kabinety nové. Došlo ke zrušení některých pozic (např. vedoucí učitel v sídle školy), některé byly nově jmenovány (např. psycholog školy, metodik prevence apod.). Snažili jsme se nepřizpůsobivé učitele eliminovat v jejich vlivu na ostatní, zejména nově nastoupivší učitele. Předpokládali jsme, že při přesunu jednotlivce do nového prostředí se tento člověk většinou novému prostředí přizpůsobí, pohneme-li celou skupinou lidí, tato s sebou přináší do nového prostředí i vlastní stávající hodnoty a postoje. Tento předpoklad se nenaplnil, což přikládáme na vrub setrvačnosti stávající kultury. Nový organizační řád zpřehlednil stávající liniové řízení školy, zpřesnil jeho strukturu a delegoval některé odpovědnosti a kompetence na nové zaměstnance.

Změny v personální oblasti měly charakter i hlubší. Po 4 měsících od nástupu nového ředitele bylo vypsáno výběrové řízení na pozici zástupce ředitele pro výchovu a vzdělávání. O pocitu nutnosti změny svědčí skutečnost, že do tohoto řízení se přihlásilo i 5 stávajících zaměstnanců školy. Ve výběrovém řízení však uspěla zástupkyně s dlouholetými zkušenostmi, která pomohla novému vedení nastavit základní pravidla a hodnoty. K personálním změnám docházelo i na pozicích nižších (změny vedoucích předmětových komisí, jmenování vedoucích studijních oborů, změna vedoucího učitele na odloučeném pracovišti, změna učitele odpovědného za výkon studijních praxí, zahraničních kontaktů apod.). Mnoho z těchto provedených změn bylo úspěšných a pomohlo prováděným změnám, několik funkcí muselo být následně obsazeno znovu.

Součástí personální strategie bylo zavedení pravidel odměňování. Uvědomovali jsme si, že jedním z faktorů nejvíce narušujících vnitřní klima školy je rovnostářství. Cítili jsme, že schopné a pracovité zaměstnance takovýto přístup nemotivuje a méně schopní a pracovití členové sboru berou vyšší mzdu jako samozřejmost. Byl vypracován vnitřní metodický pokyn pro poskytování odměn, vnitřní platový předpis upravující poskytování osobních příplatků, příplatků za vedení, zvláštních příplatků apod. Zavedli jsme diferencovaný systém poskytování odměn za skutečně provedenou práci. V roce 2004 jsme na odměnách vyplatili celkem 606 tis. Kč, přičemž rozpětí odměn se u jednotlivců pohybovalo od 0 do 60 tis. za rok.

Spolu se strukturálními změnami jsme prováděli i změny ve způsobu řízení školy projevující se v plánování, způsobu kontroly a především komunikaci. Považovali jsme za nutné nastolit komunikaci otevřenou a všestrannou. Hledali jsme nová spojení, nové formy a prostředky komunikace ve vztahu k vlastním zaměstnancům i vnějšímu okolí. Snažili jsme se utvářet a posilovat pocit sounáležitosti odpovědnosti vyučujících vůči škole.

Původní záměry nového vedení zahrnovaly i změnu stylu řízení z řízení autokratického po koučink. Škola se však stále nacházela ve fázi krizového řízení, a proto se tato forma vedení školy hned na počátku ukázala jako neúčinná a v dané fázi nevhodná.

### **3.4.2 Změna pravidel jednání**

Škola je skupina lidí, proto i normy a pravidla musí být značně flexibilní, aby obsáhly všechny zvláštnosti a jednotlivé odchylky rozličných jedinců. Při zpracovávání nových vnitřních pravidel jsme si byli vědomi, že kultura školy se dá kultivovat jen přes konkrétní činnosti, kterými se lidé zabývají a hlavně je považují za důležité. Proto další z plánovaných změn bylo definování nových předpisů a vnitřních norem, které měnily stávající systém práce. Jednoznačné nastavení pravidel chování školy směrem dovnitř organizace i ven, včetně jednoznačných principů pro vytvoření identifikace jedince s organizací jsme považovali za klíčové. Žádoucí pravidla jsme pojali jak formálně, tak neformálně, snažili jsme se je dodržovat i při jednání s kolegy či vnějšími zákazníky.

Cítili jsme, že je nutné nejprve deklarovat hodnoty nového vedení, proto jsme vydali etický kodex, který formuloval základní principy morálky, chování a jednání zaměstnanců školy. Kodex obsahoval 4 hlavní části, které popisovaly hlavní zásady chování zaměstnanců vůči sobě navzájem, studentům, rodičům a veřejnosti a poskytování informací hromadným sdělovacím prostředkům. Tvorbě etického kodexu předcházelo hledání charakteru lidských vztahů, hledání vzájemných preferenčních postojů, komunikačních kanálů a žádoucího stylu spolupráce.

Postupně docházelo k doplňování a rozšiřování pracovních náplní zaměstnanců, které odrážely vizi nového vedení, byl zformulován vnitřní řád školy pro zaměstnance, který v duchu zá-



konné normy zpřesňoval práva a povinnosti zaměstnanců, byla přepracována směrnice k poskytování příspěvků z fondu kulturních a sociálních potřeb.

S cílem motivovat pracovníky jsme vypracovali plán dalšího vzdělávání, který zohledňoval jak potřeby školy, tak i profesní zájmy našich pedagogů. Hlavní důraz ve vzdělávání zaměstnanců jsme položili do:

- získání pedagogické způsobilosti
- zvyšování odbornosti (počítačová gramotnost, kurzy k rozšíření odborné způsobilosti).

V průběhu provedených změn kultury školy se ukázalo, že naše škola se od jiných škol výrazně odlišuje skladbou pedagogického sboru. Díky zaměření naší školy a částečné personální stabilizaci po prvních personálních změnách došlo k vytvoření sboru postaveném na individualitách. Škola zaměstnávala téměř 50 interních pedagogů, kteří v nemalé míře byli uznávanými odborníky ve svém oboru. Mnoho z nich pracovalo či žilo v zahraničí, pracovalo na vysokých funkcích ve státních či soukromých institucích, pohybovalo se v diplomatických kruzích. Řada z nich publikovala odbornou literaturu. Každý z našich zaměstnanců tak vytvářel množinu osobností s vlastními hodnotami, normami a vzorci chování. V průběhu formulování nových norem se ukázala složitost procesu sjednocení se na společných hodnotách a jejich vnitřní akceptaci.

### **3.4.3 Změna vnímatelných atributů školy**

V oblasti vnímatelných atributů školy jsme zavedli tradice školy, a to jak všeobecné pro studenty, učitele a zaměstnance školy (např. imatrikulační ples), tak i specifické pro učitele (např. oslavy při Dnu učitelů, vánoční večírky, výjezdní víkendové akce apod.). Účast zaměstnanců na těchto akcích je ovlivněna strukturou pedagogického sboru, a proto se někteří zaměstnanci těchto aktivit neúčastní (např. samoživitelky s malými dětmi, lidé pečující o osobu blízkou apod.). V této oblasti je nutné přemýšlet nad možnostmi zapojit do akcí všechny pedagogy s cílem více kolektiv sjednotit.



Jednou z dalších rovin kultury školy, které jsme se v naší práci věnovali, byla změna, resp. vytvoření jednotné organizační identity (Corporate Identity). Není cílem této práce popisovat jednotlivé konstrukce a východiska CI, zejména vzhledem ke složitosti a nejednotnosti výkladu, ale při tvorbě jednotné identity jsme vycházeli z našich cílů a filozofie, které byly nejvyšší organizační normou.

Svoboda<sup>12</sup> podle lexikonu public relations sestavil pracovní definici CI, která zní: „*Corporate identity představuje hlavní strategii podniku. Je také sociální technikou pro založení, rozvoj a stabilizaci organizací. CI disponuje určitým součtem vlastností a způsobů prezentace, které spojují určitou organizaci a současně ji od jiné odlišují. O corporate identity můžeme říci, že je smyslem i formou určité organizace.*“

Organizační identitu jsme vnímali jako prostředek komunikace ve všech směrech a nejen jako základní symboliku školy bez většího uplatnění, jako prostředek ztotožnění se zaměstnanců s organizací, vedoucí ke zvýšení efektivity školy.

Základem tvorby naší organizační identity byla filozofie školy a její cíle. Protože jsme chtěli školu přátelskou a otevřenou, snažili jsme se změnit nejen firemní značku, ale i celkový dojem všech odcházejících tiskovin. Formou soutěže studenti školy vytvořili návrhy na logo školy, z jednotlivých návrhů pak celá škola vybírala nejvhodnější. V soutěži 6 návrhů nakonec zvítězilo geometrické, čtvercové logo s dynamizující spirálou symbolizující nehybný opěrný bod, stavební kámen, od něhož je možné se odvíjet v budoucnu.



OBRÁZEK 3: NOVÉ LOGO ŠKOLY

---

<sup>12</sup> SVOBODA, V. *Corporate identity*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 82 s. ISBN 80-7318-106-1

Součástí firemní značky pak byla i definice používaných barev a změna celkového vizuálního stylu školy. Součástí změn kultury školy bylo vymalování učeben a společných prostor školy do pestrých barev. Studenti měli možnost zvolit si barvu kmenové učebny, stejně jako vestibulu školy či prostoru šaten.

Kromě tohoto stylu byla součástí provedených změn i řada formálních změn, např. v oslovení rodičů, studentů, partnerů, dovětků v oficiálních dopisech a mailech, uvádění plných kontaktů apod. Kritérium slušnosti se ve formalizované podobě projevovalo i v tiskovinách, ve kterých byla udělována výchovná opatření studentům (např. v oslovování „Vážená studentko“), služebních mailech, pozvánkách či dopisech. Fráze typu „S přátelským pozdravem“, „Děkujeme Vám za pochopení“, stejně jako uvádění plných kontaktů, vč. mobilních telefonů, se stalo přirozenou součástí naší práce a dotvářelo atmosféru vzájemné slušnosti a důvěry. Škola se snažila prezentovat hodnoty a cíle i navenek. Informační systém ve škole nepostrádal slova „prosím a děkuji“, stejně jako různá upozornění a zákazy.

Pro vnitřní komunikaci bylo nezbytné vytvořit základní pravidla komunikace. Informace byly mimo ústního sdělení komunikovány prostřednictvím interních tiskopisů, e-mailů a prostřednictvím školních nástěnek. Do budoucna je naplánováno vytvořit v rámci webových stránek tzv. elektronickou nástěnku, ke které budou mít zaměstnanci a studenti přístup i mimo pracoviště a budou tak informováni o chodu školy i v případě nemoci či pobytu mimo školu.

Vnitřními předpisy jsme formulovali základní zásady elektronické komunikace. Do komunikačních zvyklostí zaměstnanců školy jsme implementovali pravidlo rychlé a plnohodnotné odezvy. Toto pravidlo spočívá v tom, že zaměstnanec musel každý den pravidelně zkontrolovat poštu a odpovědět na ni v případě důležitých zpráv, ihned po přečtení, nebo si vymezit přesný termín pro odpověď.

Součástí provedených změn byla i rekonstrukce našich webových stránek. Naším cílem bylo, aby stránky byly dynamické, obsahovaly možnost komunikace se zákazníky a poskytovaly informace o aktuálním dění ve škole. Velmi častou formou neosobní komunikace naší školy s klienty byla reklama. S ohledem na vyšší finanční náročnosti reklamy jsme však často museli zvažovat její efektivnost.

### 3.5 Kontrola úspěšnosti strategie

Vyhodnocování je nedílnou součástí řízení změn, nikoli pouze závěrečná tečka. Vnější a vnitřní podmínky se permanentně mění, a proto je nutné i průběžné vyhodnocování. V případě potřeby dochází ke korekci některých cílů či celé strategie. Proto je proces strategického řízení neustále probíhajícím cyklem.

V procesu vyhodnocování byly použity následující nástroje kontroly strategie:

1. Dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery – kontrolní testování
2. Analýza výchovně vzdělávacích výsledků školy
3. Dotazník pro hodnocení zdrojů
4. Ostatní nástroje hodnocení

Součástí procesu vyhodnocování je opakované zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které jsou rozhodující pro tvorbu současné strategie. Vyhodnocení strategie je směřováno k hodnocení výkonu podle dosahování cílů, které byly formulovány jako:

- sociálně kultivační a vztahové cíle – podchycení zaměstnanců a studentů pro změnu,
- obsahové a organizační cíle - změna pravidel jednání, stylu vedení,
- formální a vizuálně integrační cíle - změna vnímatelných atributů školy.

### 3.5.1 Kilmann – Saxtonova kulturní mezera v roce 2006

Naše strategie byla naplánována na období 10 let. Kromě průběžného, prakticky denního vyhodnocování úspěšnosti strategie, jsme po dvou letech přistoupili ke kontrolnímu vyhodnocení implementace pomocí stejného dotazníku (Kilmann – Saxtonovou kulturní mezera), jenž zaměstnanci vyplňovali v roce 2005.

Kontrolní šetření probíhalo v květnových dnech roku 2006 a zúčastnilo se jej celkem 26 respondentů. 16 respondentů bylo z pracoviště v Horních Počernicích, 10 respondentů bylo kmenově zařazeno na odloučeném pracovišti v Hrdlořezích. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci čas jeden týden. Dotazníky byly zpracovány anonymně. Dva dotazníky byly vyřazeny z důvodu špatného vyplnění dotazníku, nevyplnění většiny otázek či podezření na špatnou spolehlivost dat. Jeden z vyhodnocených dotazníků neměl vyplněné všechny otázky. Celkem tedy bylo vyhodnoceno 23 dotazníků. Vyhodnocování probíhalo statisticky, společně pro obě pracoviště školy.

Dotazník vyplňovali výhradně pedagogičtí pracovníci. Zjišťování hodnocení kultury školy zaměstnanci se nezúčastnil žádný člen vedení školy ani provozní zaměstnanci.

Pro vlastní analýzu byla použita stejná metodika jako v roce 2005. Ze statistických funkcí byla použita funkce směrodatné odchylky, která sloužila pro interpretaci variability, tj. stanovení míry - zda lidé měli stejný názor, nebo se v názoru na sledovaný jev odchylovali. Funkce tak zkoumala rozdílnost v názorech. Další funkcí byla průměrná diference. Cílem bylo zjistit průměrnou diferenci v názorech mezi současným a očekávaným stavem, která vyjadřovala spokojenost/nespokojenost v každém ze sledovaných jevů.

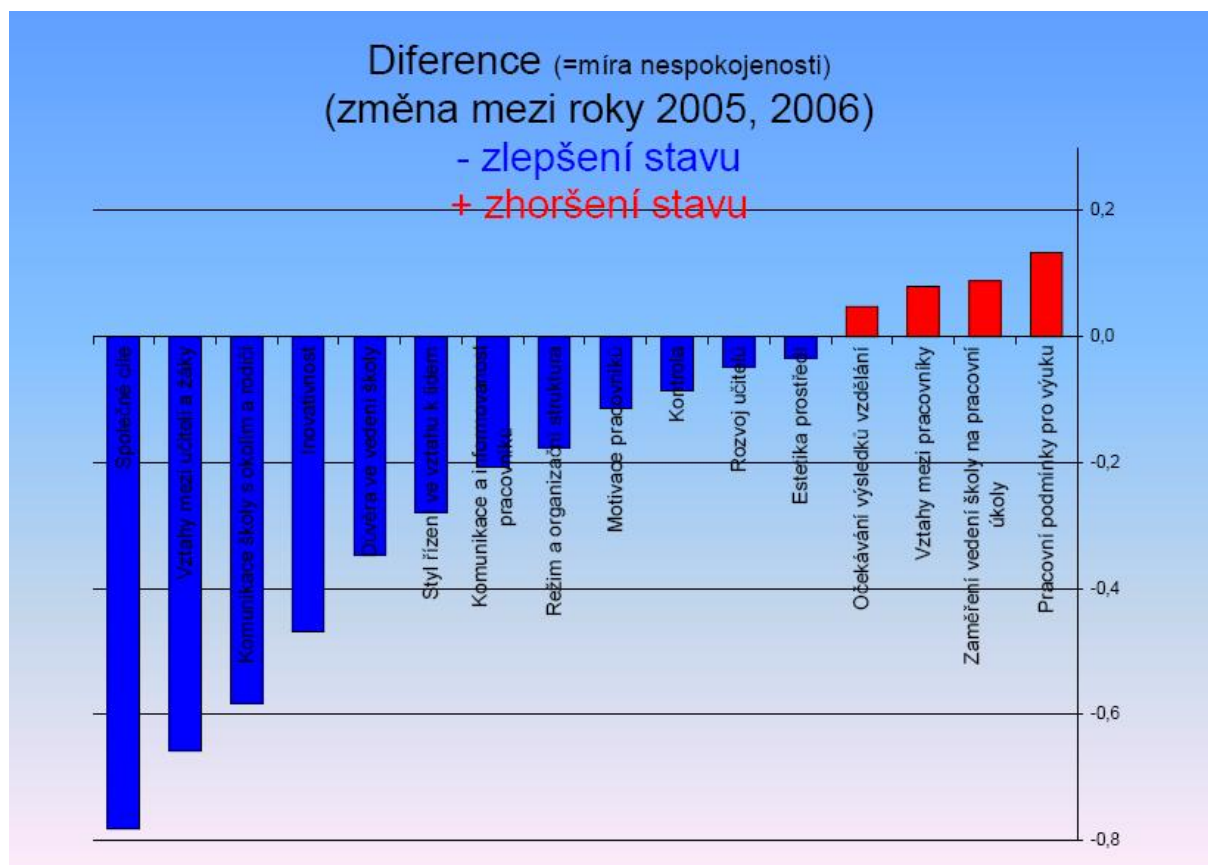
Výsledky šetření, včetně vstupních údajů, jsou shrnuty v následující tabulce:

<i>Faktor</i>	<i>Vstupní analýza - diference</i>	<i>Kontrolní analýza - diference</i>	<i>Změna stavu: - zlepšení, + zhoršení</i>	<i>Vstupní analýza - jednotnost</i>	<i>Kontrolní analýza - jednotnost</i>
Společné cíle	1,78	1,00	-0,78	1,14	0,67
Komunikace školy s okolím a rodiči	1,35	0,67	-0,69	1,09	0,75
Vztahy mezi učiteli a žáky	1,50	0,83	-0,67	1,06	0,60
Inovativnost	1,47	1,00	-0,47	1,00	0,67
Důvěra ve vedení školy	1,71	1,39	-0,32	1,02	0,95
Režim a organizační struktura	1,31	1,00	-0,31	0,73	0,75
Styl řízení ve vztahu k lidem	1,69	1,39	-0,30	1,29	1,21
Rozvoj učitelů	1,09	0,89	-0,20	1,01	0,87
Kontrola	1,31	1,17	-0,15	1,04	1,07
Komunikace a informovanost pracovníků	1,84	1,72	-0,12	1,06	0,93
Motivace pracovníků	1,75	1,67	-0,08	1,27	0,88
Estetika prostředí	1,03	1,00	-0,03	0,60	0,58
Zaměření vedení školy na pracovní úkoly	1,09	1,11	0,02	1,07	0,66
Vztahy mezi pracovníky	1,71	1,78	0,07	1,02	1,18
Očekávání výsledků vzdělání	0,74	0,83	0,09	0,80	0,69
Pracovní podmínky pro výuku	1,55	1,78	0,23	0,87	0,79

*TABULKA 4: KONTROLNÍ ŠETŘENÍ ZMĚNY KULTURY ŠKOLY*

Kontrolní dotazník kulturní mezery ukázal pozitivní trend v hodnocení kultury školy zaměstnanci. Proti roku 2005 došlo k výraznému zlepšení zejména v oblasti společných cílů, vztahů mezi studenty, komunikace školy s rodiči a okolím a inovativnosti. Vzrostla důvěra ve vedení školy, zlepšila se komunikativnost a informovanost pracovníků. Mírně vzrostla motivace pracovníků, pozitivně jsou vnímány změny v rozvoji učitelů a jejich kontrole. Průměrně až podprůměrně je hodnoceno klima mezi učiteli a kvalita pedagogického sboru, v těchto odpovědích však nejsou učitelé jednotní, stejně jako v odpovědi na otázku ztotožnění se pracovníků se školou. Oproti očekávání došlo ke zhoršení ve vztazích mezi pracovníky a v zaměření vedení školy na pracovní úkoly.

Ve srovnání se vstupní analýzou můžeme vyhodnotit probíhající změny jako úspěšné, neboť v absolutní většině ukazatelů došlo ke zlepšení. K relativně značnému zhoršení došlo v oblasti hodnocení pracovních podmínek pro výuku. Překvapivý je však trend změn, který je nesmírně pomalý. Za pozitivní lze považovat jednotnost v názorech, která je téměř ve všech sledovaných jevech výrazně vyšší než u vstupního šetření.



GRAF 1: MEZIROČNÍ ZMĚNA KULTURY ŠKOLY V LETECH 2005 - 2006

### 3.5.2 Analýza výchovně vzdělávacích výsledků školy

Přestože analýza studijních výsledků žáků zdánlivě nevypovídá o vnitřní kultuře školy, je jejím produktem, a proto se domnívám, že z hlediska konzistence strategie je užitečné se ohlédnout i za změnami dosaženými v oblasti výchovy a vzdělávání. K posouzení výchovně vzdělávacích výsledků školy byly vybrány výsledky testů „Maturita nanečisto“, které studenti školy zpracovávali v květnu roku 2004 a následně v roce 2005.

Celkem se testování účastnilo v roce 2004 185 studentů a v roce 2005 343 studentů 4. ročníků, kteří vyplňovali standardizované dotazníkové testy zpracované Centrem pro reformu maturitní zkoušky. Testy byly anonymní a byly vyhodnocovány na základě jednotných kritérií CERMATU.

Dosažené výsledky studentů ukazují následující tabulky:

Zkouška	Počet žáků	Průměrné skóre žáků			Průměrná úspěšnost žáků			Pořadí mezi školami stejného typu
		škola	stejný typ	celkem ČR	škola	stejný typ	celkem ČR	
Český jazyk a lit.	65	37,2	39,6	40,6	63,0 %	67,1 %	68,8 %	283/419
Anglický jazyk	49	31,0	34,1	36,0	59,6 %	65,7 %	69,3 %	287/425
Německý jazyk	22	23,5	22,9	24,3	46,1 %	44,8 %	47,6 %	165/403
Matematika	49	31,0	34,1	36,0	59,6 %	65,7 %	69,3 %	287/425

TABULKA 5: ÚSPĚŠNOST STUDENTŮ V ROCE 2004/2005

Zkouška	Počet žáků	Průměrné skóre žáků			Průměrná úspěšnost žáků			Pořadí mezi školami stejného typu
		škola	stejný typ	celkem ČR	škola	stejný typ	celkem ČR	
Český jazyk a lit.	113	43,7	43,8	46	65,3 %	65,4 %	68,6 %	244/559
Anglický jazyk	88	55,7	59	65,5	58,0 %	61,7 %	68,4 %	317/556
Německý jazyk	29	59,7	55,7	58,0	67,1 %	62,7 %	65,3 %	181/525
Matematika	113	9,6	23,4	25,8	19,2%	46,8 %	51,7 %	399/415

TABULKA 6: ÚSPĚŠNOST STUDENTŮ V ROCE 2005/2006

Výsledky testů ukázaly, že vzdělávací výsledky studentů se meziročně zlepšily o 21 % v německém jazyce a o 2,3 % v českém jazyce a literatuře. Naopak ke zhoršení došlo o 1,6 % v anglickém jazyce a o 40,4 % v matematice. Tento údaj však není relevantní, neboť test proti loňskému roku vyplňovali i studenti, kteří z matematiky nematurovali.

### 3.5.3 Dotazník pro hodnocení zdrojů

Dotazník pro hodnocení zdrojů jsme pro testování použili v květnu roku 2006 s cílem analyzovat podmínky ke vzdělávání zejména v oblasti hmotných a nehmotných zdrojů. Impulzem pro toto testování byly výsledky Dotazníku kulturní mezery, kde respondenti označili pracovní podmínky pro výuku jako nevyhovující. Uvědomovali jsme si, že tato nespokojenost vyžaduje hlubší analýzu, kde kromě otázek na zdroje hmotné (vybavení nábytkem, počítači apod.) bude nutné zjistit i aktuální stav v oblasti peněžní i nepeněžní motivace učitelů.

Dotazník pro hodnocení zdrojů jsem sestavil za pomoci ostatních členů vedení školy, kteří formou brainstormingu vyhodnocovali potenciálně problémové oblasti. Dotazník byl určen výhradně pedagogickým pracovníkům, kteří byli považováni za hlavní cílovou skupinu prováděných změn. Samotného testování se účastnilo celkem 26 respondentů. 16 respondentů bylo z pracoviště v Horních Počernicích, 10 respondentů bylo kmenově zařazeno na odloučeném pracovišti v Hrdlořezích. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci čas jeden týden. Dotazníky byly zpracovány anonymně. Dva dotazníky byly vyřazeny z důvodu špatného vyplnění dotazníku, nevyplnění většiny otázek či podezření na špatnou spolehlivost dat. Jeden z vyhodnocených dotazníků neměl vyplněné všechny otázky. Celkem tedy bylo vyhodnoceno 23 dotazníků. Vyhodnocování probíhalo statisticky, společně pro obě pracoviště školy.

Dotazník vyplňovali výhradně pedagogičtí pracovníci. Zjišťování hodnocení kultury školy zaměstnanci se nezúčastnil žádný člen vedení školy, ani provozní zaměstnanci.

V dotazníku bylo uvedeno celkem 24 otázek z toho 22 uzavřených a 2 otevřené. Metodika vyhodnocování byla stejná jako u Dotazníku kulturní mezery. Ze statistických funkcí byla použita funkce směrodatné odchylky, která sloužila pro interpretaci variability, a funkce průměrné diference.

Respondenti otázky posuzovali na škále 1 (vynikající/nadstandardní) až 5 (nevyhovující/nedostatečné). Pro vyhodnocení naplnění míry očekávání respondenti posuzovali současný stav (kroužkem ve vybraném poli) a očekávaný stav (křížkem ve vybraném poli).

Uzavřené otázky byly v dotazníku rozděleny do 4 oblastí, jejichž cílem bylo posoudit:



- 1) hmotné zdroje školy – materiální a finanční, způsob distribuce těchto zdrojů a jejich využívání, dostupnost informačních systémů apod.
- 2) nehmotné zdroje – zejména lidské, tj. získávání nových učitelů, subjektivní náhled na kvalitu sboru, identifikace respondentů se školou, kvalita práce předmětových komisí, klima mezi učiteli, podpora učitelů od nepedagogických pracovníků apod.
- 3) ostatní faktory – nabídka mimoškolních aktivit pro žáky, pozice školy vůči konkurenčním školám, práce s veřejností apod.

Výsledky šetření shrnuji níže v tabulce:

<i>Faktor</i>	<i>Průměrná diference mezi</i>	
	<i>současným a očekávaným stavem</i>	<i>Směrodatná odchylka</i>
<i>Stav budov</i>	1,36	0,74
<i>Vybavení počítači pro učitele</i>	1,28	0,78
<i>Vybavení počítači pro žáky</i>	1,20	0,75
<i>Dostupnost počítačů pro studenty</i>	0,96	1,04
<i>Vybavení didaktickou technikou</i>	1,20	0,89
<i>Množství a kvalita didaktických pomůcek</i>	1,20	0,85
<i>Vybavení nábytkem</i>	1,00	0,89
<i>Kvalita prostředí</i>	0,64	0,69
<i>Funkčnost informačních systémů</i>	1,21	0,82
<i>Dostupnost finančních zdrojů pro rozvoj školy</i>	1,88	1,24
<i>Zdroje do rozvoje učitelů</i>	1,25	0,83
<i>Prezentace školy na veřejnosti</i>	0,72	0,87
<i>Podpora učitelů od nepedagogů</i>	0,8	0,94
<i>Pozice školy vzhledem ke konkurenci</i>	0,96	1,18
<i>Ztotožnění se pracovníků se školou</i>	1,40	1,17
<i>Nabídka mimoškolních aktivit pro studenty</i>	0,92	0,86
<i>Odměňování formou nadtarifních složek</i>	1,96	1,15
<i>Klima mezi učiteli</i>	1,56	1,06
<i>Podpora a získávání talentovaných učitelů</i>	1,60	1,36
<i>Kvalita pedagogického sboru</i>	1,44	1,20
<i>Rozdělení pravomocí a odpovědností</i>	1,32	1,01
<i>Kvalita práce předmětových komisí</i>	0,96	0,82

TABULKA 7: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU PRO ANALÝZU ZDROJŮ

Na základě vyhodnocených skutečností se ukázalo, že učitelé jsou nejvíce jednotní při posuzování hmotných materiálních zdrojů školy, tj. kvality prostředí, vybavení školy informační technikou, vybavení nábytkem, dostupností informačních zdrojů, množstvím a kvalitou didaktických pomůcek apod., které jsou vesměs hodnoceny jako dobré nebo dostačující. Jako problémový se jeví stav budov školy, kde jsou odpovědi učitelů také jednotné. Novým problémem, který se ukázal v provedeném šetření, byl nárůst nespokojenosti s finančními otázkami. Učitelé nejsou spokojeni s odměňováním formou nadtarifních složek, které je vnímáno jako neprůhledné, a také vzrostl počet nespokojených s finančními zdroji.

V otázkách zaměřených na lidské zdroje je spokojenost zpravidla průměrná. Jako problém vidí učitelé podporu a získávání talentovaných učitelů, v této odpovědi se však učitelé nejvíce odlišují. Mírně nadprůměrně je hodnocena práce předmětových komisí, kde se učitelé vesměs shodují. Velmi dobře je hodnocena podpora učitelů od nepedagogických zaměstnanců a nabídka mimoškolních aktivit pro studenty.

V odpovědích na otázky zjišťující pozici školy mezi ostatními školami a způsob prezentace školy na veřejnosti je míra spokojenosti učitelů nadstandardní, v oblasti prezentace školy jsou respondenti jednotní, v otázkách pozice školy méně.

Protože dotazník nebyl součástí vstupní diagnostiky školy, výsledky šetření měly pouze orientační a informační charakter. Dotazník bude použit i v dalším roce k vyhodnocení provedených korekčních změn.

#### **3.5.4 Ostatní nástroje ověření změny kultury školy**

Z dalších identifikátorů změny byly zvoleny takové, které vypovídají o širším rámci změněné kultury školy, mají kvantitativní charakter a lze je používat periodicky. Souběžně s testováním učitelů jsme zjišťovali i míru zájmu o studium a analyzovali jsme srovnávací a vstupní testy.

## **Zájem o studium**

V oblasti zájmu o studium jsme meziročně vyhodnotili počty přihlášených studentů a počty přijatých studentů. Proběhlé změny kultury školy se odrazily v meziročním nárůstu zájemců o studium, což umožnilo zpřísnění kritérií k přijetí (v současnosti Ø do 1,00 student je přijímán bez přijímacích zkoušek), v roce 2005 byl Ø do 1,30, v roce 2006 do 1,20.

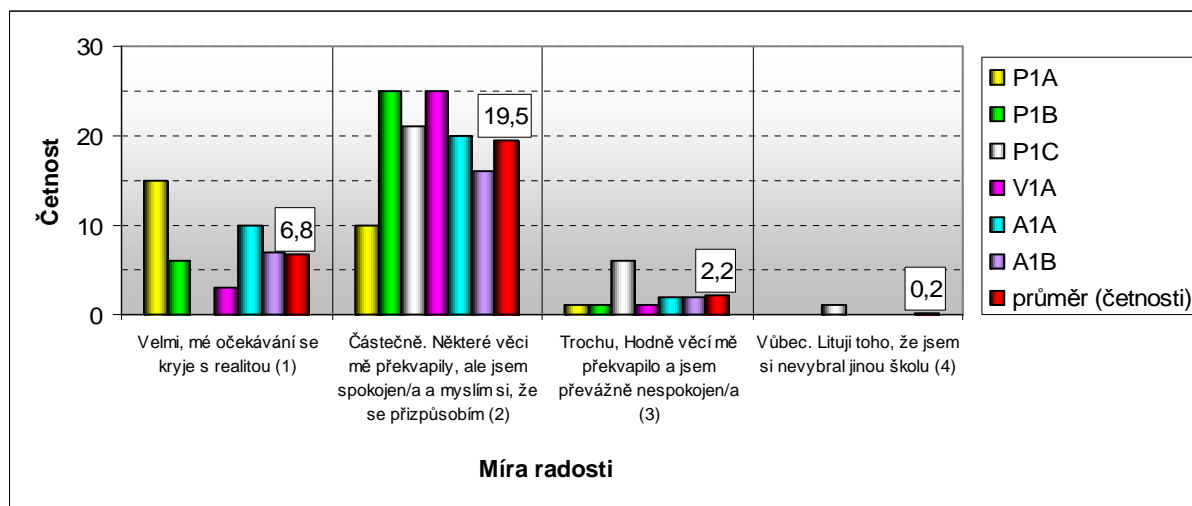
## **Srovnávací testy**

Ve školním roce 2005 – 06 jsme ve spolupráci s předmětovými komisemi zařadili pro zlepšení úrovně výuky cizích jazyků srovnávací testy ve všech ročnících, které mají ukázat na mezeře v práci vyučujících i v jazykových znalostech žáků. Prokázaly nižší úroveň jazykových znalostí u oboru Veřejnosprávní činnost než u oborů Provoz diplomatických služeb a Právní administrativa.

## **Vstupní dotazníky pro studenty**

Cílem dotazníkového šetření, které probíhalo od 9. října do 30. listopadu 2006 ve všech třídách prvních ročníků, bylo zjistit, do jaké míry se kryjí očekávání studentů s realitou. Šetření bylo zaměřené na orientační zjištění spokojenosti a motivace studentů ke studiu a získání prvotních informací pro další analýzu.

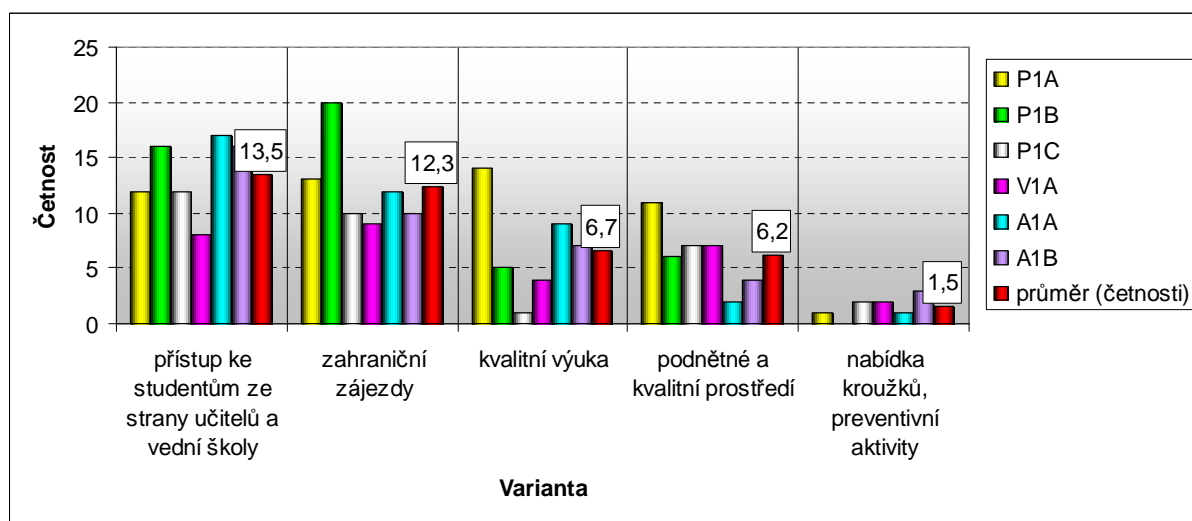
Studenti odpovídali na 12 otázek zjišťujících míru spokojenosti s výběrem školy, s výukou cizích jazyků, volili nejméně a naopak nejvíce oblíbený předmět, míru spokojenosti s třídním učitelem, důvěru v třídního učitele, příp. v další zaměstnanec školy a v závěrečných otázkách hodnotili kvalitu stravy ve školní jídelně a kvalitu ubytování na domově mládeže. Studenti ve všech ukazatelích hodnotili jevy vztahující se ke kultuře školy pozitivně.



GRAF 2: MÍRA SPOKOJENOSTI STUDENTŮ SE ŠKOLOU

Dotazník vyplňovali studenti v rámci suplovaných hodin. Dotazník byl studentům rozdán v závěru suplované hodiny. Studenti měli čas na vyplnění cca 10 minut. Dotazník byl vyplňován anonymně a zadával jej osobně ředitel školy, který studenty vždy seznámil s cílem šetření a správným způsobem vyplnění. Vyhodnocování dotazníků bylo prováděno statisticky, na základě stanovení četnosti (průměru četnosti). Jednotlivým odpovědím byly přiřazeny koeficienty dle škály odpovědí.

Šetření se zúčastnilo celkem 172 studentů tříd prvních ročníků.



GRAF 3: NEJVÍCE OCEŇOVANÝ JEV NA ŠKOLE

Jednoznačně se ukázalo, že změna kultury školy (zejména v oblasti komunikace) se odrazil na vnímání školy studenty. Trend v nastolené komunikaci, tj. slušnost a důvěra mezi studenty a profesory, je studenty hodnocen velmi pozitivně. Substancionální interakce je studenty velmi oceňována, stejně tak atmosféra na škole a přístup vedení školy a učitelů ke studentům. Těsně v závěsu jsou velmi oceňovány zahraniční zájezdy. I v těchto aktivitách je nutné pokračovat. Překvapující je minimální zájem o nabídku kroužků a mimoškolních aktivit. S ohledem na zájem studentů o preventivní aktivity však tento bod zřejmě nebyl správně pochopen.

## 4 Konfrontace dosažené změny se strategickým plánem školy

Výsledky průběžné analýzy ukazují, že nastolený trend změny kultury školy byl zaměstnanci akceptován a zvolna dochází k plánovaným změnám. Trend těchto změn je velmi pomalý a ukázaly se problémy v komunikaci mezi managementem školy a implementaci některých norem školy do života školy (zejména v odměňování).

### 4.1 Konfrontace dosažené změny v oblasti lidí a hodnot

- *Změny v personálu organizace prostřednictvím získávání nových pracovníků a odchodů do důchodu*
- *Redesign (přetvoření) pracovních míst, rolí, odpovědností a struktur tak, aby byly v souladu s novými hodnotami*
- *Využívání zapracování do funkce formou uvádějících učitelů, vzdělávání a komunikačních systémů k podpoře nových hodnot*
- *Strategie izolace "deviantů" a "brzdařů" nové kultury*
- *Vyhledání "šampiónů kultury" (bojovníků za kulturu) v klíčových funkcích*
- *Zainteresovanost všech zaměstnanců školy na nových hodnotách*

*Změnit politiku získávání nových pracovníků, výběru pracovníků a propouštění pracovníků z důvodu ne kvalifikovanosti, nadbytečnosti nebo porušování pracovní kázně s cílem změnit skladbu pracovní síly. Do budoucna povyšovat a zaměstnávat lidi s ohledem na to, zda mají a demonstrují názory a hodnoty, které chceme podporovat.*

*Provést reorganizaci pracovní síly tak, aby učitelé a členové vedení školy, kteří projevují "správné" postoje a hodnoty, byli v postavení šampiónů nové kultury.*

V oblasti lidí a hodnot byla realizace v souladu se strategií i časovým harmonogramem. V průběhu roku 2004 až 2006 byly realizovány personální změny s cílem získat nové, kvalitní a kvalifikované pedagogické pracovníky. V oblasti změn týkajících se lidí a hodnot bylo postupně přijato 43 nových učitelů, odešlo 21 učitelů a 5 učitelek nastoupilo na mateřskou dovolenou. K radikální výměně došlo u učitelů cizích jazyků, při výběru nových učitelů byly preferovány osobnostní a odborné předpoklady. Noví pracovníci byli přijímáni na základě výběrového řízení, mnohdy až na základě náslechové hodiny. U začínajících nebo nových učitelů s krátkou pedagogickou praxí byl zaveden systém uvádějících učitelů. Uvádějícími učiteli byli zkušení pedagogičtí pracovníci, kteří se novým učitelům věnovali tak, aby zvládli nejen běžné pracovní povinnosti, ale také pedagogickou činnost. Základní náplní spolupráce v systému uvádějících učitelů bylo seznámení s učebními dokumenty a jejich využití při tvorbě tematických plánů i v každodenní pedagogické činnosti, vedení pedagogické dokumentace, znalost základních právních předpisů (školský zákon, vyhláška o středních školách, vyhláška o maturitních zkouškách, školní řád, klasifikační řád, znalost pravidel při řešení šikany...), metodika vyučovacích hodin, přehled o činnostech školy – plán práce na daný školní rok, BOZP při práci se studenty.

Noví učitelé byli vybíráni podle plánu, který byl zpracováván na příští školní rok ihned po skončeném přijímacím řízení a stanovení počtu tříd podle studijních oborů. Přednost ve výběrovém řízení dostávali učitelé plně kvalifikovaní a s praxí. Pro výuku odborných předmětů (např. právo, ekonomika, veřejná správa, účetnictví) byli přijímáni zkušení odborníci z praxe, kteří si postupně doplňovali potřebné pedagogické vzdělání v souladu se zákonem o pedagogických pracovnících. O této povinnosti byli všichni učitelé písemně informováni.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků bylo vedeno s důrazem na pedagogickou způsobilost: Na každý školní rok byl zpracováván plán dalšího vzdělávání. V letech 2004 – 2006 studovalo 5 učitelů, kteří si doplňovali pedagogickou způsobilost, a 1 učitel si doplnil kvalifikaci pro výuku anglického jazyka.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků je zaměřeno na oblasti:

- 1) získání pedagogické způsobilosti (DPS)
- 2) zvyšování odbornosti (počítačová gramotnost, kurzy k rozšíření odborné způsobilosti)

Všichni zaměstnanci jsou průběžně sledováni a kontrolováni z hlediska plnění výchovně vzdělávacího procesu (zpracování a plnění tematických plánů, didaktika vyučovací hodiny, vedení pedagogické dokumentace, způsob komunikace se studenty apod. ).

Personální práci byla věnována velká důležitost. Personální referent byl organizačně začleněn přímo pod ředitele školy. Vyhledali jsme a pomohli zformovat nové předmětové týmy opírající se o „šampióny kultury“, kteří zpravidla stojí v jejich čele. Předmětové komise pracují, navrhuji úpravy v učebních plánech. Část učitelů využívá možnost náslechu u ostatních kolegů.

Byly identifikovány a izolovány někteří z „brzdařů“ nové kultury. K překonání odporu změn jsme u těchto osob použili všechny možné taktiky, často neúspěšně. Bohužel v této oblasti jsme nebyli důslední a tyto osoby mají stále destruktivní vliv na změnu kultury školy.

Rezervy vidíme ještě v nestabilizovaném sboru, který se postupně konsoliduje co do pedagogické odbornosti i osobnosti učitelů. Oproti očekávání došlo ke zhoršení ve vztazích mezi pracovníky a v zaměření vedení školy na pracovní úkoly.

## 4.2 Konfrontace dosažené změny v oblasti procesů a pravidel

- *Potřeba jasné a stále připomínané strategické vize a směru k moderní náročné škole*
- *Změna ve způsobu vedení na úrovni vedení školy, zaměřená na zdůraznění potřeby změny*
- *Provést malé změny kultury a založit na nich další postup*

*Informovat efektivně o nových hodnotách. Využívat porad, prezentací a dalších podobných příležitostí. Vedení školy by mělo dávat příklad svým chováním, pokud je to zapotřebí i záměrně připraveným.*

*Změnit existující systémy a postupy tak, aby podporovaly a posilovaly novou kulturu, zvláště pak ty, které se týkají odměňování a uznání za výkon práce.*

V oblasti procesů a pravidel můžeme konstatovat, že zaměstnanci školy cítí potřebu změny školy k moderní a náročné škole a v mnoha směrech tuto změnu podporují. Výsledky dotaz-

níkových šetření ukázaly pozvolna se zvyšující důvěru ve vedení školy a potřebu inovací. Lze říci, že formalizovaná pravidla zaměstnanci pochopili a dodržují je.

Organizační struktura je průhledná, řízení je liniové a kompetence všech zaměstnanců jsou definovány ve vnitřních normách (pracovní náplně, organizační řád). Cílové osobnostní hodnoty jsou deklarovány v etickém kodexu zaměstnance školy, který je součástí základních norem školy.

Pro zvládnutí organizace činnosti školy byly vydány vnitřní normy, které konkrétně vymezují práva a povinnosti zaměstnanců, včetně jejich zodpovědnosti za dané oblasti. Mezi základní vnitřní normy patří organizační řád, školní řád, jehož součástí je klasifikační řád i postup při řešení šikany, dále vnitřní platový předpis, nařízení ředitele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví studentů, provozní řád, rozhodnutí ředitele k uzavírání budov apod. S těmito předpisy, stejně jako s nově vydávanou legislativou, byli učitelé pravidelně seznamováni na pedagogických radách i poradách učitelů.

Tematické plány byly kontrolovány již při zpracování v předmětových komisích a následně zástupci ředitele a ředitelem školy. Do těchto plánů bylo zapracováno i učivo z předcházejících let, které nebylo odučeno. V průběhu roku bylo jejich plnění kontrolováno předsedy předmětových komisí a zástupci ředitele. Zatím se nejvíce nedostatků objevovalo v cizích jazycích, kde část neodučených témat, která byla převedena do následujícího školního roku, byla nezvládnuta v některých třídách především pro různou úroveň studentů. Vyučující cizích jazyků postupnými kroky, např. v podobě individuálních konzultačních hodin, tyto nedostatky napravují a lze říci, že jsou již odstraněny.



### 4.3 Konfrontace dosažené změny v oblasti vnímatelných atributů

- *Zavedení rituálů a tradic*
  - *Zavedení systému Corporate Identity*
- Návrh nového loga organizace, podporovat zavedení systému Corporate Image.*

V oblasti vnímatelných atributů byla změna realizována částečně. Byla změněna organizační identita formou nového loga a nového vizuálního stylu. Velkým problémem se však jeví otázky komunikace, zejména v oblasti mezilidské, bezprostředně ovlivňující klima.

Informace jsou zaměstnancům pravidelně předávány na poradách učitelů, pedagogických radách, ale i při neformálních setkáních ve školní jídelně, kabinetech, u příležitosti různých oslav apod. Formální kanály pro přenos informací jsou nastaveny a fungují. Ukazuje se však velký vliv zbývajících členů subkultur, kteří často produkují a transformují dezinformace a šumy. Dosud se nepodařilo vytvořit funkční informační webový systém, který by on-line umožňoval přenos dostupných informací přímo od zdroje k příjemci.

Vedení školy se v návaznosti na finanční zdroje průběžně snažilo zkvalitňovat prostředí pro učitele a studenty. V roce 2006 byla zajištěna investiční dotace na rekonstrukci školní jídelny v hodnotě 12 mil. Kč. Tato investice výrazně zkulturnila stávající stravovací provoz a umožnila technologické a hygienické podmínky přípravy pokrmů při celodenním stravování. Byl zde zaveden čipový systém, který umožnil flexibilní objednávání stravy a zprůhlednil evidenci školní jídelny.

Škola zavedla tradice formou imatrikulačních plesů 1. ročníků, výjezdních zasedání apod., do těchto aktivit se však nepodařilo začlenit všechny zaměstnance.

Konfrontujeme-li dosaženou kulturu se strategickým plánem, lze vyhodnotit, že jednotlivé body strategie jsou v čase plněny. Přesto nemůžeme být spokojeni, zejména v oblasti hodnot, klimatu a práce s lidmi. Jako aktuální problém se zdá vnímání systému odměňování, jeho průhlednost. Přestože na škole je zpracován vnitřní předpis k poskytování osobních příplatků a odměn, nedošlo zřejmě k jeho správné implementaci. Finanční motivace je vedle motivace nepeněžní vedením školy hojně využívána. Odměny jsou poskytovány za každý mimořádný

úkol. Nepříliš dobré hodnocení v této otázce tak nabádá ke spekulacím, zda byla otázka v dotazníku analýzy zdrojů správně položena a pochopena, tzn., zda respondenti skutečně hodnotili průhlednost odměňování či její kvantitu, která je závislá na ekonomických, sociologických a politických faktorech vedením školy jen stěží ovlivnitelných.

Učitelé se při hodnocení sebe samých hodnotí velmi negativně. Hodnocení kvality pedagogického sboru učitelů v dotazníku kultury školy je subjektivní a do značné míry odráží transformační situaci školy. Velké množství nových učitelů zřejmě ještě nezapadlo do původního roztržitého kolektivu a tato skutečnost se odráží na vnímání klimatu školy respondenty. Celkové hodnocení kvality pedagogického sboru studenty, stejně jako objektivizované výsledky pedagogického procesu však mají vzestupnou úroveň. Relativně negativní vnímání kvality pedagogického sboru učitelé samotnými svědčí spíše o nízkém sebevědomí, příp. přílišné kritičnosti vůči práci druhých. Signalizují však nutnost korekce stávající strategie směrem k větší orientaci vedení na lidi a komunikaci. Do budoucna bude nutné se také zabývat sebehodnocením učitelů.

## 5 Srovnání dosažené kultury školy s kulturou dvou jiných škol.

Pro srovnání námi dosažené změny kultury školy kulturou jiných škol jsem zvolil dvě školy nám podobného typu, přičemž v prvním případě šlo o školu velkou s dlouholetou tradicí a stabilizovanou kulturou, v druhém o školu malou, která procházela podobnou personální změnou jako naše škola. V prvním případě šlo o Střední odbornou školu stavební a zahradnickou, Praha 9, Učňovská 1, v druhém případě o Střední odbornou školu civilního letectví, Praha 6, K Letišti 278.

K samotnému šetření došlo v červnu roku 2006, tedy zhruba v podobné době jako v naší škole. Pro zjišťování kultury školy byla použita stejná metodika, tj. dotazník kulturní mezery, kde použitou funkcí byla funkce průměrné difference odpovědí, zkoumající v daném jevu míru spokojenosti/nespokojenosti s kulturou školy v každém ze sledovaných jevů.

### 5.1 Kultura Střední odborné školy stavební a zahradnické, Praha 9, Učňovská 1

Střední odborná škola stavební a zahradnická je tradiční školou, ve které je vedení školy, program školy a řízení školy dlouhá léta stabilní a neměnné. Přesto je zde velký potenciál ke změně, zejména v oblasti strategického řízení (cíle, koncepce, flexibilita apod.). Škola připravuje žáky středního vzdělání s maturitou v oboru zahradnictví, dále v oborech stavebních – technické zařízení budov a dřevěné konstrukce. Dále připravuje žáky v učebních oborech, a to prezenční i dálkovou formou. Celkový počet studujících na škole je 1128 studentů.

pracovníci	k 30.6.2005 fyzické osoby	k 30.6.2005 přep. pracovníci	k 30.6.2006 fyzické osoby	k 30.6.2006 přep. pracovníci
ředitel a zástupci ředitele	7	7	7	7
pedagogičtí	134	131,896	132	132,823
nepedagogičtí	53	52,857	56	53,575
<b>celkem</b>	<b>191</b>	<b>188,753</b>	<b>190</b>	<b>186,398</b>

TABULKA 8: STRUKTURA VEDENÍ A PEDAGOGICKÉHO SBORU SOŠ STAVEBNÍ A ZAHRADNICKÉ

Respondenty Střední odborné školy stavební a zahradnické, Praha 9, Učňovská 1 bylo celkem 20 učitelů školy, kteří dotazník vyplňovali anonymně a na jeho vyplnění měli 2 týdny. Návratnost dotazníků byla 100 %, žádný z dotazníků nebyl vyřazen. Princip statistického vyhodnocení byl stejný.

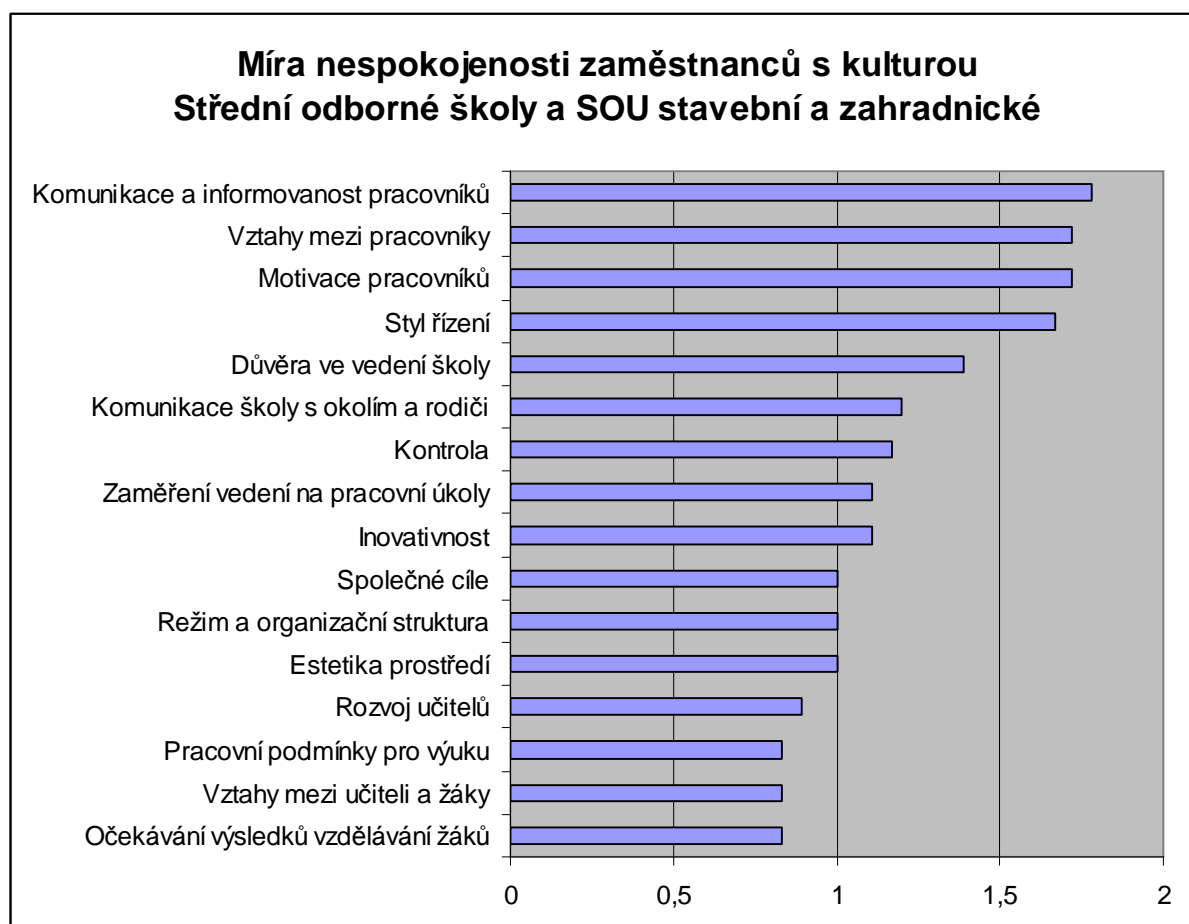
Střední odborná škola stavební a zahradnická má slabá místa v jisté setrvačnosti vedení a neochotě ke změnám. Dle dotazníku, ale i dalších zdrojů hodnocení má škola rezervy v oblastech mimoškolních aktivit, estetické úrovně tříd, plánování, přechodu školy ke stádiu učící se školy, personální politiky apod. Přesto tato škola naplňuje svůj vzdělávací program a vzhledem k oborovým specifikám zaujímá důležité místo v pražském školství.

S kulturou školy jsou učitelé nejvíce spokojeni v následujících oblastech:

1. Pracovní podmínky pro výuku
2. Estetické prostředí a pořádek
3. Vztahy mezi žáky a učiteli
4. Očekávání výsledků vzdělání
5. Vybavení školy PC technikou pro studenty a učitele
6. Přístup studentů k PC technice
7. Množství a kvalita didaktických pomůcek
8. Vybavení školy nábytkem
9. Funkčnost technických informačních systémů
10. Mimoškolní aktivity.

Negativně jsou hodnoceny následující oblasti:

- Komunikace a informovanost pracovníků – diference 1,78
- Vztahy mezi pracovníky – diference 1,72
- Motivace pracovníků – diference 1,67
- Důvěra ve vedení školy – diference 1,39



*GRAF 4: MÍRA NESPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S KULTUROU SOŠ A SOU STAVEBNÍ A ZAHRADNICKÉ*

## **5.2 Kultura Střední odborné školy civilního letectví, Praha 6, K Letišti 278**

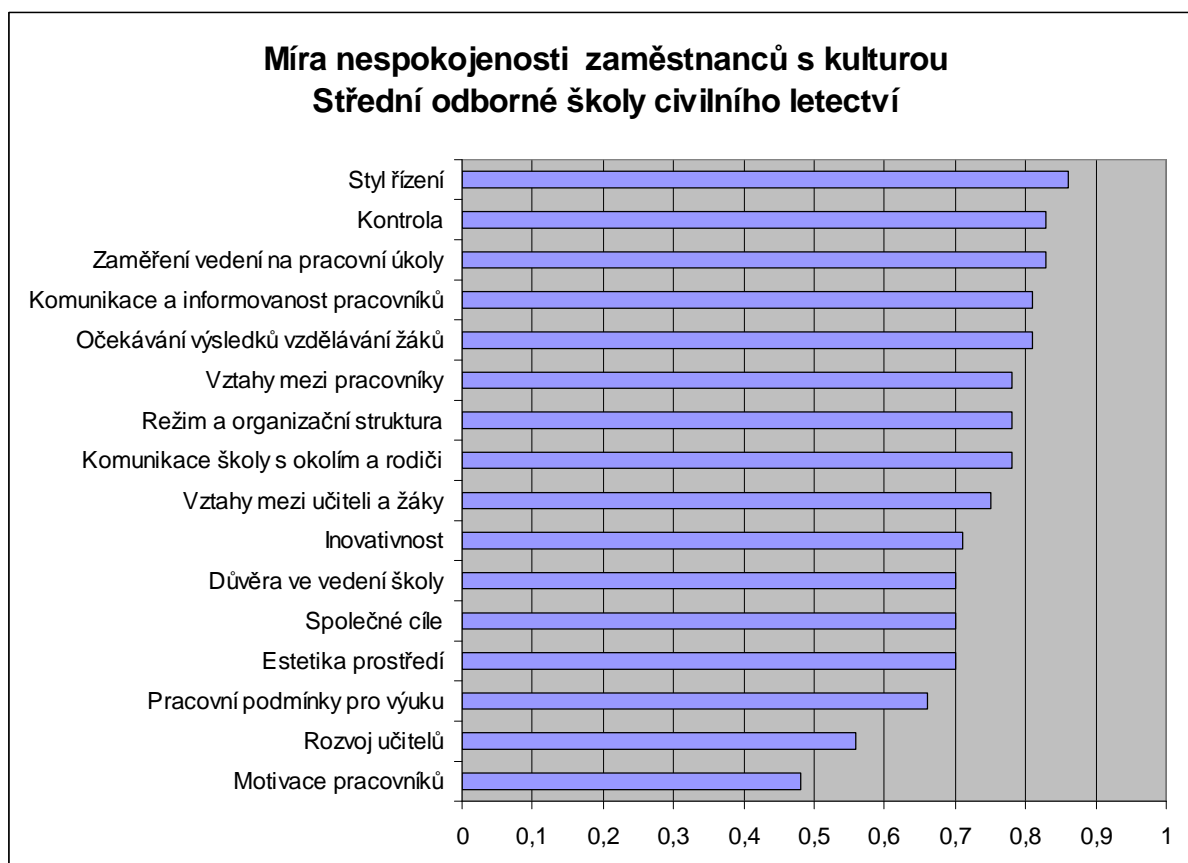
Střední odborná škola civilního letectví v Praze Ruzyni je malou školou, která připravuje celkem 188 žáků ve dvou studijních oborech Letecký mechanik a Obchodně provozní pracovník civilního letectví. Škola má přepočtených 21 pedagogů, z toho 16 pedagogů stálých. Struktura pedagogického sboru a managementu školy je následující:

Pracovníci	přepočtení pracovníci k 30.6.2005	fyzické osoby k 30.6.2005	přepočtení pracovníci k 30.6.2006	fyzické osoby k 30.6.2006
<b>ředitel a zástupci ředitele</b>	3	3	<b>3</b>	3
<b>interní učitelé</b>	12,2	14	<b>14,9558</b>	17
<b>externí učitelé</b>	3	16	<b>3,0252</b>	17
<b>vychovatelé</b>	0	0	<b>0</b>	0
<b>pedagogičtí celkem</b>	18,2	33	<b>20,981</b>	37
<b>nepedagogičtí</b>	3	4	<b>1</b>	1
<b>Celkem</b>	<b>21,2</b>	<b>37</b>	21,981	38

*TABULKA 9: STRUKTURA VEDENÍ A PEDAGOGICKÉHO SBORU SOŠ CIVILNÍHO LETECTVÍ*

Šetření, které proběhlo v prvních červnových dnech roku 2006, se zúčastnilo celkem 16 osob. Za největší problém v kultuře školy učitelé označili styl řízení školy (diference 0,86), kontrolu (diference 0,83) a zaměření vedení školy na plnění pracovních úkolů (diference 0,83). Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci v oblasti motivace (diference 0,48), rozvoje učitelů (diference 0,56) a pracovních podmínek pro výuku (diference 0,66).

Přestože změna ve vedení školy byla souběžná s výměnou na škole naší, ze sledovaných škol byly výsledky kultury školy zde nejlepší. Ve všech sledovaných jevech byla diference mezi očekáváním a realitou výrazně nižší, než u SOŠ a SOU stavebního a zahradnického, či Střední odborné školy pro administrativu Evropské unie. Lze spekulovat, že příčinou vysoce pozitivních výsledků byly jiné vstupní podmínky (malá stabilizovaná škola vysoce odborně zaměřená) a zachování kontinuity ve vedení školy. Důvodem změny byla generační obměna vedení (původní ředitel odešel do důchodu), nová ředitelka však byla ve škole dlouhodobě známá a měla podporu zaměstnanců školy. Škola neprošla tak rozsáhlými změnami a provedené změny nebyly motivovány z vnějšku, což umožnilo plynulejší a pomalejší změny. Rovněž nedošlo k výrazné obměně pedagogického sboru, neboť vysoká specializace školy neumožňuje razantnější personální zásahy do struktury školy ze strany jejího managementu.



GRAF 5: MÍRA NESPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S KULTUROU SOŠ CIVILNÍHO LETECTVÍ

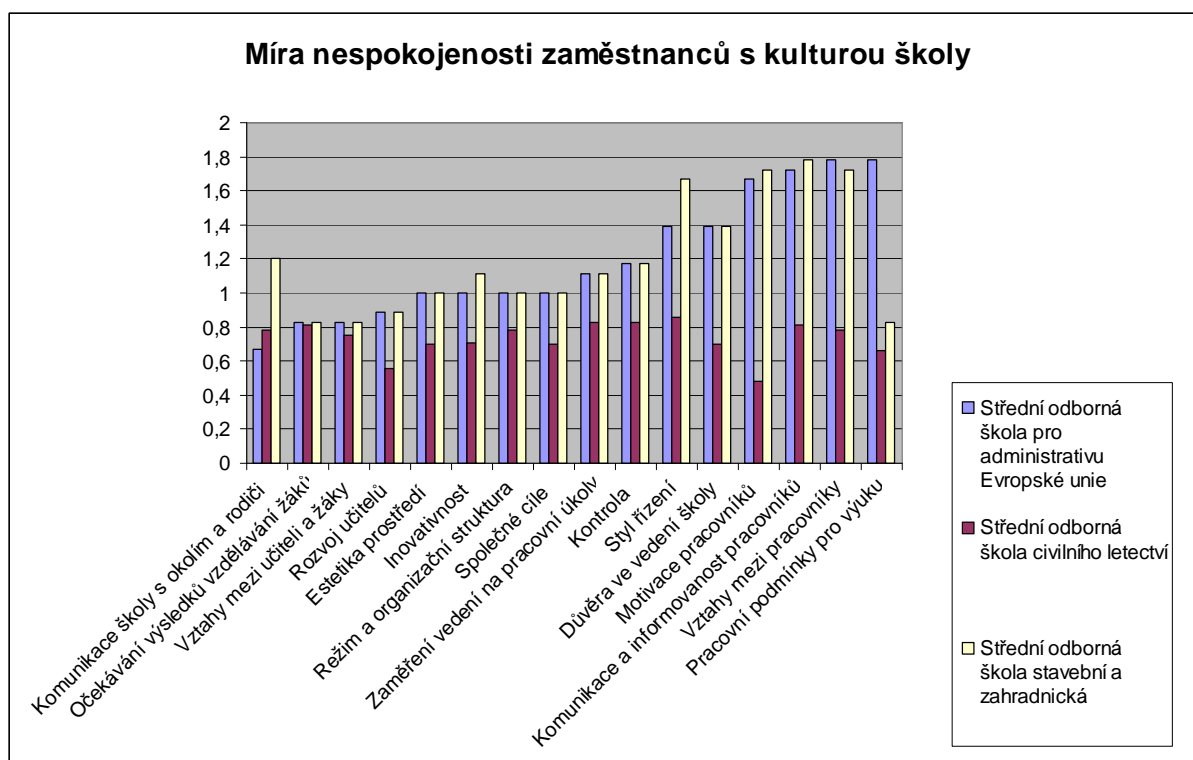
### 5.3 Konfrontace kultury jiných škol s kulturou naší školy

Dotazníkové šetření přineslo zajímavé výsledky týkající se kultury školy. Ukazuje se, že malá škola je schopna změnu výrazně lépe řídit a zvládnout. Naopak setrvalá kultura velké školy může být učiteli vnímána jako neproduktivní a změny hodná. Srovnáním dosažené kultury naší školy se dvěma školami dalšími můžeme konstatovat, že naše kultura je průměrná a nevykazuje žádné větší odchylky. Relativně nejlepšího výsledku jsme ve srovnání docílili v komunikaci s rodiči a okolím (diference 0,67), což je plně v souladu s naší strategií otevřené a přátelské školy. Signálem pro korekci jsou cíle v oblasti hodnot a vztahů mezi lidmi, u nichž jsou změny jen velmi minimální a dlouhodobé (diference 1,78).

Ukázalo se, jak velký význam hraje v kultuře školy kontinuita vedení a čas. Změny v kultuře školy dotýkající se hodnot se nedají uspěchat a vyžadují trpělivost a kompetenci.

Z dotazníků vyplývá pro obě školy několik společných negativních i pozitivních hodnocení. Přínosem jsou v obou školách vztahy mezi školou a rodiči, učiteli a žáky. Ukazuje se, že komunikace velké školy s rodiči je náročnější a je vnímána negativněji než na škole malé. Velkým problémem se jeví materiální zdroje, a to zejména na naší škole. Proti minulosti jsou však zdroje investované do vstupů výrazně vyšší. Bude nutné se proto více zaměřit na komunikaci a transparentnost přenášených informací. Estetická úroveň a pracovní prostředí je v obou školách hodnocena kladně.

Protože u obou konfrontovaných škol neexistovala vstupní diagnostika, lze srovnání současného stavu chápat pouze jako orientační ukazatel, který svědčí spíše o obecných problémech středního odborného školství. Výsledky šetření nesvědčí o kultuře školy jako takové, ale o vnímání této kultury zaměstnanci sledovaných škol.



GRAF 6: MÍRA NESPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S KULTUROU ŠKOL



## 6 Korekční rozhodnutí a plán do dalších let

Korekce strategie není indikací špatného plánování, ale přirozenou součástí řídicího procesu. Stávající výsledky dokládají, že v strategii změny školy bude nutné na základě zjištěných skutečností učinit korekční opatření a stanovit nové priority.

Po třech letech změn kultury školy se ukázala extrémní setrvačnost kultury školy, a přestože kultura na naší škole stále není ideální, mnoho z provedených změn bylo úspěšných. Lepší vnímání společných cílů, lepší vztahy mezi učiteli a žáky, zlepšující se komunikace, důvěra ve vedení školy, pozitivně vnímaná nastolená pravidla a další zlepšující se komponenty kultury dokládají, že v oblasti pravidel, procesů a vnějších atributů jsou změny vnímány a projevují se pozitivně. Tento trend je patrný nejen ve vztahu dovnitř, ale projevuje se i v oblasti vnější, ve vzrůstajícím zájmu o naši školu, příp. ve větší úspěšnosti našich absolventů. Tuto strategii je nutné i nadále podporovat.

Hlavní prioritou pro další období však musí být lidé. S ohledem na provedenou reorganizaci pracovníků je nutné reorientovat se od politiky izolace brzdařů k preferenci šampiónů, k podchycení nových zaměstnanců pro novou kulturu a nové hodnoty. Je nutné zlepšit informační systém školy, zavést elektronický přístup učitelů k informacím a preferovat osobní kontakty a lidskou dimenzi v řízení. Pro sjednocení kolektivu je nutné uvažovat o zavedení modelu denních brífinků, kde učitelé dostanou všechny potřebné informace vztahující se k danému dni. Od direktivního řízení bude nutné přejít k řízení částečně participativnímu.

V oblasti řízení lidských zdrojů bude nutné více využívat nepeněžní formy motivace a pravidla pro odměňování prezentovat veřejně a transparentně. Pro sjednocení kolektivu bude účelné efektivněji využívat fond kulturních a sociálních potřeb, zejména pro teambuildingové aktivity a posílení společných hodnot.

<i>Základní teze</i>	<i>Nové strategie</i>	<i>Priority</i>	<i>Časový horizont</i>
<i>Změny týkající se lidí/hodnot</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilizovat stávající pedagogický sbor</li> <li>• Pokračovat v trendu zapracování do funkce formou uvádějících učitelů, vzdělávání a komunikačních systémů k podpoře nových hodnot</li> <li>• Zainteresanost všech zaměstnanců školy na nových hodnotách</li> </ul>	<p>Preferovat lidskou dimenzi v řízení</p> <p>Organizovat team buildingové aktivity</p> <p>Posilovat společné hodnoty</p> <p>Preferovat nepeněžní motivaci</p>	2007-2008
<i>Změny týkající se procesů/pravidel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potřeba jasné a stále připomínané strategické vize a směru k moderní náročné škole</li> <li>• Změna stylu vedení</li> <li>• Pokračovat v taktice malých kroků</li> </ul>	Pokračovat v nastoleném směru	Trvale
<i>Změny týkající se vnějších atributů</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora systému Corporate Identity</li> </ul>	Zavedení elektronického informačního systému školy	Rok 2007

TABULKA 10: UPRAVENÝ STRATEGICKÝ PLÁN ŠKOLY

## Závěr

Každá organizace se v rámci svého vývoje dostane do situace, kdy je nucena změnit svoji již zažitou kulturu, své vzorce jednání a své chování vůči sobě samé a vůči svému okolí. Ve své bakalářské práci „Řízení změny kultury školy“ jsem zkoumal, jak se konkrétní škola postavila k otázce zavádění nové kultury školy. Šlo o nestandardní situaci, kdy škola měla za úkol zhodnotit a adaptovat novou strategii kultury školy, která byla částečně vynucena zadáním zřizovatele a realizována prostřednictvím nového vedení školy.

V teoretické části jsem nastínil základní východiska teorie kultury školy, v dalších kapitolách jsem popsal stanovení vize, strategie a zdůraznil jsem její klíčovou roli lidí při formování kultury. Popsal jsem hlavní důvody vedoucí organizaci k rozhodnutí o změnách, zmínil jsem organizační důvody a důvody na základě inovace.

V praktické části mé práce jsem řešil konkrétní případ Střední odborné školy pro administrativu Evropské unie, která od roku 2004 v souladu s novou orientací programově mění svoji kulturu. V úvodu praktické části jsem uvedl základní informace o škole a její výchozí situaci. Provedl jsem šetření kultury školy pomocí Dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery, a to nejprve v roce 2005 a následně kontrolní šetření v roce 2006. Následně jsem vyhodnotil zjištěné skutečnosti a porovnal je se strategickým plánem školy, s vizí. Zjištěné výsledky jsem dále konfrontoval s kulturou dvou dalších škol, které jsem testoval podobnou metodikou. Na základě zjištěných skutečností jsem provedl korekci strategie a určil priority pro další směřování školy.

Docházím k závěru, že jádro pojmu kultura školy se nachází v hodnotách a normách. Kultura školy se vždy týká všech lidí, kteří jsou se školou v souvisejícím vztahu. Změna vnitřního prostředí je dlouhodobý, nepřetržitý proces. Ředitel školy musí počítat s tím, že dovést změnu do zdárného konce předpokládá neustále rozšiřovat okruh lidí ochotných tyto změny podstoupit a eliminovat vliv jejich odpůrců. Neúčast a nezájem těch, kterých se změna týká, je počátkem neúspěchu. Trpělivost a vytrvalost v dlouhodobém procesu změny však nestačí, ředitel by měl projevit i dostatek kreativity ve využívání všech nástrojů měnících vnitřní prostředí. Neustálé sledování probíhajících pozitivních změn, opakované analýzy dosaženého stupně změn a jejich porovnávání s výchozím a žádoucím stavem jsou rovněž nezbytné, stejně jako správná dělba práce.

Kultura školy se v čase postupně mění, ale nijak dramaticky rychle. Při reformách je třeba vzít v úvahu, že lidé jsou na něco zvyklí, něco unesou, něco jsou ochotni přijmout, za něčím jsou ochotni jít a mají i určité představy o tom, jakým směrem se má škola rozvíjet. A to vše lze shrnout do pojmu kultura školy.

## Vyhodnocení cílů

Na počátku této práce jsem si stanovil dva cíle:

- § analyzovat průběh prováděných změn, zejména ve fázi implementace strategie, a to ve třech základních rovinách kultury školy (vnímatelné atributy, podchycení zaměstnanců pro změnu a nastavení pravidel jednání),
- § posoudit, zda dosažená změna je v souladu se strategickým plánem – vizí školy.

Průběh prováděných změn byl analyzován v procesu implementace strategie, a to ve třech rovinách kultury školy definovaných v souladu se stanovenými cíli. V rovině zaměstnanců a hodnot byl analyzován postup podchycení zaměstnanců pro změnu, včetně strukturálních změn a změn stylu vedení. V rovině změn procesů a pravidel byl analyzován způsob změny kompetencí a organizační struktury, tvorba etického kodexu a priorit v oblasti dalšího vzdělávání. V rovině vnímatelných atributů byl vysvětlen princip Corporate Identity a analyzovány vybrané komunikační aktivity školy.

Druhým cílem bylo posoudit, zda dosažená změna je v souladu se strategickým plánem školy a vizí. Za tím účelem bylo provedeno opakované šetření stejnou metodikou v roce 2006, které konstatovalo, že provedené změny jsou v souladu se strategickým plánem školy, jejich realizace je však pomalá a je nutné stanovit nové priority a nový časový plán.

## Výsledky ověření hypotéz

V práci jsem ověřoval následující hypotézy:

- § většina zaměstnanců vnímá potřebu změn a je na změny připravena,
- § kultura školy je extrémně setrvačná a její změna je otázkou dlouhodobou.

Z hlediska připravenosti a motivace zaměstnanců školy se dle primárního průzkumu Dotazníkem kulturní mezery ukázala na základě velké diference mezi současným a očekávaným stavem kultury školy touha zaměstnanců po její změně. Zároveň však došlo k velké nejednotnosti pracovníků v jednotlivých odpovědích, zejména v otázkách stylu řízení (směrodatná odchylka 1,29), motivace pracovníků (směrodatná odchylka 1,27) a společných cílů (směrodatná odchylka 1,14). Vysoká průměrná diference mezi současným a očekávaným stavem kultury školy prokázala, že zaměstnanci vnímají potřebu změny v klíčových oblastech. Jako příklad uvádím oblast komunikace a informovanosti (diference 1,84), společných cílů (diference 1,78) a motivace pracovníků (diference 1,75). Provedené šetření i další zdroje (např. provedené výběrové řízení na zástupce ředitele školy), tak prokázaly nutnost změn v organizaci a připravenost zaměstnanců ke změnám, podpořené i přáním úspěšné realizace. Hypotéza č. 1 se proto prokázala, neboť výsledky šetření ukazují, že zaměstnanci potřebu změny vnímají, ale nejsou jednotni v názoru, jakou změnu chtějí.

Kontrolní šetření následně prokázalo, že doba 3 let na systémovou změnu kultury školy je velmi krátká. Během sledovaného období došlo ke zlepšení kultury školy v oblastech společných cílů, vztahů mezi učiteli a žáky, komunikaci školy s okolím, inovativnosti, důvěře ve vedení školy, stylu řízení ve vztahu k lidem, komunikaci a informovanosti pracovníků, režimu a organizačnímu struktuře, motivaci, kontrole, rozvoji učitelů a estetice prostředí. V oblasti klimatu školy a komunikace je však zřetelná nespokojenost zaměstnanců s dosaženou kulturou, což si vyžádalo korekci strategického plánu a určení priorit v dalším řízení změn. Míra zlepšení kultury školy je však velmi nízká (diference 0,066) a trend změny je nesmírně pomalý. Hypotéza č. 2 se proto také prokázala.

## **Přínos práce**

Přínos práce spatřuji v reflexi změn provedených managementem školy. Práce poukázala na místa, kterým je při změně kultury školy nutné věnovat zvýšenou pozornost. Nejcennějším poznatkem je, že učitelé školy cítí potřebu změn a jsou ochotni na nich aktivně participovat.

S ohledem na praktický charakter práce tato umožnila aktualizovat strategický plán školy a stanovit nové priority v dalším řízení. Výsledky práce doložily nutnost citlivých změn řízení a pravidelnou kontrolu efektivity jednotlivých kroků. Práce může sloužit jako výchozí materiál pro dlouhodobější monitorování řízené změny a její konfrontaci s převládající kulturou dalších středních odborných škol v hlavním městě Praze.

## Použité statistické funkce

V této práci jsem k vyhodnocení spokojenosti a jednotnosti názorů respondentů použil následující statistické funkce:

1. směrodatná odchylka
2. průměrná odchylka.

### Směrodatná odchylka

Směrodatná odchylka měří variabilitu sledovaného znaku co se týká odlišnosti od jednotlivých hodnot znaku od průměru i co se týká vzájemné odlišnosti jednotlivých hodnot znaku. Zkoumá tedy homogenitu/stejnorodost zkoumaného souboru. Je podobnou charakteristikou jako absolutní průměrná odchylka.

Směrodatná odchylka nabývá hodnot od 1 do 1,99. Čím nižší je hodnota směrodatné odchylky, tím více je statistický soubor vzhledem ke sledovanému znaku homogenní/vyvážený. Směrodatná odchylka je v teorii pravděpodobnosti a statistice často používanou mírou statistické disperze. Zhruba řečeno vypovídá o tom, jak moc se od sebe navzájem liší typické případy v souboru zkoumaných čísel. Je-li malá, jsou si prvky souboru většinou navzájem podobné, a naopak velká směrodatná odchylka signalizuje velké vzájemné odlišnosti.

Směrodatná odchylka je nejužívanější míra variability.

### Definice a výpočet

Směrodatná odchylka se obvykle definuje jako odmocnina z rozptylu náhodné veličiny X, tzn.

$$\sigma = \sqrt{D(X)},$$

kde  $D(X)$  označuje rozptyl náhodné veličiny X.

Chceme-li posoudit je-li variabilita malá nebo velká, porovnáme směrodatnou odchylku s průměrem

$$v_x = \frac{s_x}{\bar{x}} \cdot 100[\%]$$

Variační koeficient je použitelný i při porovnávání variačních proměnných, které jsou v různých měrných jednotkách

### **Průměrná odchylka (diference)**

Průměrná odchylka je založena na rozdílu mezi naměřenými hodnotami znaku a určité stanovené hodnoty. Lze jí určit u charakteristik aritmetický průměr, modus a medián. Například průměrnou odchylku od průměru můžeme interpretovat tak, že od průměrné hodnoty X se jednotlivé znaky liší průměrně o Y.

Průměrná odchylka je aritmetický průměr absolutních odchylek jednotlivých hodnot sledovaného znaku od určité zvolené hodnoty - absolutní hodnotu odchylky používáme z důvodu kompenzace kladných a záporných hodnot odchylek; označíme-li odchylky od zvolené hodnoty jako  $d_i$  ( $i=1,2,\dots, n$ ), potom průměrná odchylka bude vyjádřena následovně

$$\bar{d} = \frac{\sum_{i=1}^n |d_i|}{n};$$

rozdělení četností z různými hodnotami znaku  $x_i$ , s četnostmi  $n_i$  lze pak vyjádřit takto:

$$\bar{d} = \frac{\sum_{i=1}^k |d_i| \times n_i}{\sum_{i=1}^k n_i};$$

nevýhodou je, že tato míra nemá některé matematické vlastnosti, které má rozptyl.

Průměrné odchylky lze stanovit jak v absolutní, tak v relativní podobě. Relativní průměrná odchylka může nabývat hodnot od 0 % do 100 %. Čím více se blíží nule, tím více je zkoumaný soubor homogenní, a tedy s tím větší přesností a věrohodností jej lze vyjádřit pomocí průměru, modu nebo mediánu.



## Seznam obrázků a grafů

<i>Obrázek 1: Lewinův model změny</i> .....	15
<i>Obrázek 2: Stanovení vize</i> .....	23
<i>Obrázek 3: Nové logo školy</i> .....	35
<i>Graf 1: Meziroční změna kultury školy v letech 2005 - 2006</i> .....	40
<i>Graf 2: Míra spokojenosti studentů se školou</i> .....	46
<i>Graf 3: Nejvíce oceňovaný jev na škole</i> .....	46
<i>Graf 4: Míra nespokojenosti zaměstnanců s kulturou SOŠ a SOU stavební a zahradnické</i> ....	55
<i>Graf 5: Míra nespokojenosti zaměstnanců s kulturou SOŠ civilního letectví</i> .....	57
<i>Graf 6: Míra nespokojenosti zaměstnanců s kulturou škol</i> .....	58

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Pracovníci SOŠ pro administrativu EU</i> .....	17
<i>Tabulka 2: Počty studentů SOŠ pro administrativu EU</i> .....	17
<i>Tabulka 3: Strategický plán školy</i> .....	27
<i>Tabulka 4: Kontrolní šetření změny kultury školy</i> .....	39
<i>Tabulka 5: Úspěšnost studentů v roce 2004/2005</i> .....	41
<i>Tabulka 6: Úspěšnost studentů v roce 2005/2006</i> .....	41
<i>Tabulka 7: Vyhodnocení dotazníku pro analýzu zdrojů</i> .....	43
<i>Tabulka 8: Struktura vedení a pedagogického sboru SOŠ stavební a zahradnické</i> .....	53
<i>Tabulka 9: Struktura vedení a pedagogického sboru SOŠ civilního letectví</i> .....	56
<i>Tabulka 10: Upravený strategický plán školy</i> .....	60

## Seznam použité literatury

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
- DONNELLY, J. H.(jr.), GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J. M. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- EGER, L., ČERMÁK, J. Podniková kultura a kvalita pracovního života na základních školách. Pedagogika, 1999, roč. 49, č.1, s.57-68
- EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. Podniková kultura a zlepšování kvality pracovního života ve školství. In: Efektivní školský management. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, s. 170-183. ISBN 80-7082-430-1.
- HARKABUS, Š. Kultúra produktívnej školy. Banská Bystrica: Metodické centrum, 1997. ISBN 80-8041-129-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D., EGER, L. Kultura školy. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000
- JAKUBÍKOVÁ, D.: Kultura školy. In: EGER, L. a JAKUBÍKOVÁ, D. Školský management I, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 1999, s. 71–86, ISBN 80-7082-587-1
- MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. Komunikace ve škole. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1995, ISBN 80-210-1070-3
- NEZVALOVÁ, D. Kvalita a její řízení ve škole. Učitelství listy. 2001/2002, č. 2, s.6-8. ISSN 1210-6313.
- NEZVALOVÁ, D. Kvalita a její řízení ve škole. Učitelství listy. 2001/2002, roč. IX., č.2
- NEZVALOVÁ, D., OBST, O., PRÁŠILOVÁ, M. Řízení kvality. Praha: Ústav výzkumu a rozvoje školství Univerzity Karlovy v Praze, 1999, (4. 1. 2001)
- NEZVALOVÁ, D., OBST, O., PRÁŠILOVÁ, M. Řízení kvality. Studijní text. Praha: Pedf UK, 1999.
- NVF: Vzdělávání personálních manažerů ve veřejné správě. Phare, Listopad 2000
- PELIKÁN, J. Výchova jako teoretický problém, Amosium servis, Ostrava 1995
- PELIKÁN, J. Výchova pro život, ISV, Praha 1997
- PELIKÁN, J. Základy empirického výzkumu pedagogických jevů, Karolinum, Praha, 1998
- PLAMÍNEK, J. : Synergický management, 1.vyd. Praha: Argo 2000, 328 s. ISBN 80-7203-258-5
- POL, M. Kultura školy. Masarykova univerzita Brno. 2005. ISBN 80-210- 3746-6.
- PRŮCHA, J. Moderní pedagogika. Praha: Portál, 1997, ISBN 80-7178-170-3

PRŮCHA, J. Pedagogická evaluace. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1996, ISBN 80-210-1333-8

RÝDL, K. aj. Sebehodnocení školy. Praha: Strom 1998, ISBN 80-86106-01-7

SVĚTLÍK, J. Marketing školy. Zlín: EKKA, 1996, ISBN 80-902200-8-8

SVOBODA, V. Corporate identity. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 82 s. ISBN 80-7318-106-1

WALTEROVÁ, E. Možnosti a limity případové studie školy – Úvod sympozia. Nové možnosti vzdělávání a pedagogický výzkum. Sborník příspěvků IX. celostátní konference ČAPV s mezinárodní účastí. Ostrava: 2001, s. 75-76. ISBN 80-7042-181-9.

WALTEROVÁ, E. Problém vnitřní konzistence případové studie školy. Nové možnosti vzdělávání a pedagogický výzkum. Sborník příspěvků IX. celostátní konference ČAPV s mezinárodní účastí. Ostrava: 2001, s. 88-91. ISBN 80-7042-181-9.

## Přílohy