

# ORGANISATIONAL CULTURE IN SECONDARY SCHOOLS AND ITS CHANGE DUE TO COVID-19

[Organizační kultura na středních školách a její změna vlivem Covid-19]

Marie Mikušová<sup>1</sup>, Naděžda Klabusayová<sup>2</sup>

<sup>1</sup> VSB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Sokolská 33, 701 21 Ostrava  
Email: marie.mikusova@vsb.cz

<sup>2</sup> Vysoká škola PRIGO, Vítězslava Nezvala, 801/1, 736 01 Havířov  
Email: nadezda.klabusayova@prigo.cz

**Abstract:** The subject of the research is organizational culture in schools. The aim is to find out its potential change after the pandemic. The respondents are randomly selected secondary school teachers from all over the Czech Republic. Cameron and Quinn's OCAI questionnaire is used to assess the type of organizational culture. The types of organizational culture before Covid-19, currently and preferred are identified. It is found that initially the culture of hierarchy prevailed. Now the market and adhocracy culture has grown significantly. The preferred type is clearly the clan. At the same time, the shifts of each dimension of each type in all three situations studied are identified. The identified shifts can help school managers adopt strategies for creating and promoting a healthy organizational culture.

**Keywords:** Covid-19, OCAI, organisational culture, school.

**JEL classification:** M10, M50, M51

Received: 8.6.2022; Reviewed: 12.6.2022; 21.6.2022; Accepted: 23.11.2022

## Úvod

Mezi autory nepanuje shoda v definici organizační kultury. Přesto autoři uznávají, že organizační kultura je důležitým subsystémem organizace, který určuje efektivitu organizace a kvalitu pracovního života jejích členů (např. Cameron a Quinn 1999, Schein a Schein 2016, Miranda-Wolff 2022). Organizační kultura je definována jako fenomén sestávající z jednotlivých prvků, jako jsou základní hodnoty, postoje a přesvědčení, které v organizaci existují, vzorce chování, které z těchto sdílených významů vyplývají, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčením, hodnotami a chováním členů organizace (Denison 1990). Na organizační kulturu lze nahlížet z různých perspektiv a vztahů (např. Handy 1993, Trompenaars 1997, Hall 1995, Goffee a Jones 2003). Pro zde prezentovaný výzkum je zvolena typologie organizační kultury podle modelu Camerona a Quinna (1999). Organizační kultura se vytváří ve všech typech organizací bez ohledu na jejich účel. Je tedy důležitým fenoménem i ve školách. Pravidla vázat finanční prostředky přidělované školám ze státního rozpočtu na počet žáků by měla silně podpořit potřebu každé školy touto problematikou se zabývat. Významnou roli budou samozřejmě hrát i nově vznikající nestátní školy z hlediska rozšiřování trhu, a tím i zvýšené konkurence. Pandemická situace způsobená Covidem-19 měla (a stále má) dopad na osobní i profesní život každého z nás. S protiepidemickými opatřeními dochází také ke změně organizační kultury. Omezují se kontakty mezi lidmi, schůzky se přesouvají do online prostředí, narušuje se rovnováha mezi osobním a pracovním životem, zvyšuje se stresová zátěž, ztrácí se motivace atd. Management musí být schopen na změny reagovat a přijímat nová řešení, aby mimo jiné nedošlo k oslabení organizační kultury.

Zde byla identifikována mezera ve výzkumu: Má pandemie vliv na potenciální změny v organizační kultuře škol? Byla formulována výzkumná otázka: Došlo v období Covid-19 ke změně organizační kultury ve státních středních školách? Vzdělávací systém byl vybrán proto,

že bylo nutné hromadně přejít na jinou formu výuky, učitelé byli nuceni rychle zvládnout nové vyučovací metody a veškeré jejich činnosti probíhaly online. Tyto zásadní změny velmi pravděpodobně ovlivnily organizační kulturu.

Postup zpracování je následující. Nejprve je zpracována problematika organizační kultury a modelů pro identifikaci jejích typů. Dále je pozornost věnována klíčovým aspektům organizační kultury ve státních středních školách. Po popisu metod jsou prezentovány a diskutovány výsledky získané z dotazníkového šetření. Na závěr jsou shrnuty klíčové závěry výzkumu a diskutována omezení a přínosy výzkumu.

Tato výzkum empiricky prokázal vliv Covid-19 i ve specifické oblasti, jakou je organizační kultura. Ukázalo se, že nejen ekonomická krize, která školám na rozdíl od jiných subjektů nehrozila, nutí školy hledat nové přístupy k práci a inovovat. Ukázalo se také, že extrémní šok, kterým pandemie byla, měl vliv na změnu organizační kultury v relativně krátké době. Akceptace této skutečnosti může ředitele škol nasměrovat k tomu, aby se zamysleli nad hodnotami školy a podpořili vytváření zdravé organizační kultury prostřednictvím strategií, které zajistí přijetí hodnot pedagogů, protože působí v prostředí konkurenčních hodnot.

## 1 Teoretický základ řešené problematiky

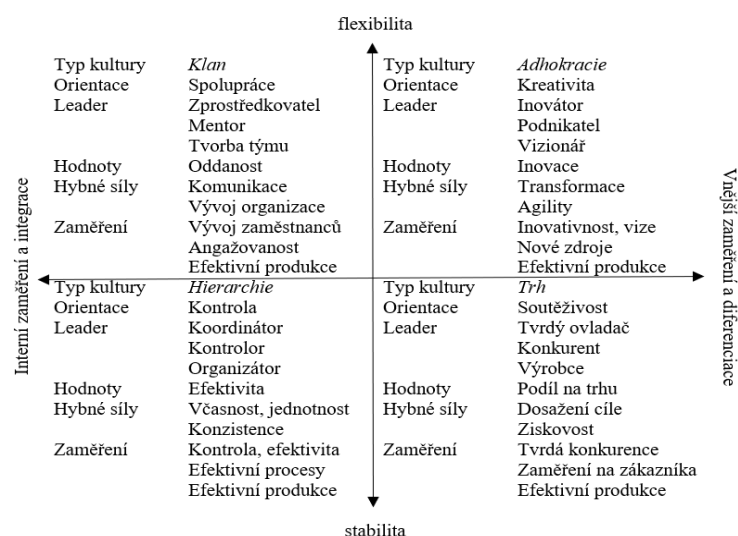
Organizační kultura (OK) je obrazem vedení a je považována za důležitý cíl vedoucích pracovníků. Mezilidské vztahy, prostředí, realizace lidí a rozvoj osobnosti, výkonnost a spokojenost zaměstnanců, image a značka organizace, to vše je organizační kultura. Konkrétní vymezení obsahu pojmu se liší, ale rámec je chápán podobně (např. Kilman et al. 1985, Denison 1990, Hall 1995, Gordon 1991, Drennan 1992, Schein 1992, Brown 1995, Sackmann 2010). Pro účely tohoto výzkumu je pojem organizační kultura chápán jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů, norem chování, které jsou v organizaci sdíleny a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální i nemateriální povahy.

Snaha objasnit strukturální vztahy jednotlivých prvků organizační kultury vedla některé autory k formulaci modelů či typů organizační kultury. Pravděpodobně první typologie organizační kultury, jejímiž autory jsou Harrison (1972) a Handy (1993), rozlišuje mocenskou kulturu, v níž dominují jednotlivci v centru organizace. Jiní autoři identifikovali další dimenze (např. Trompenaars 1993, Deal a Kennedy 1982, Ansoff et al. 2018, Bridges 1992). Mnoho autorů se ztotožňuje se Scheinovým modelem (1992) (např. Schneider a Barsoux 2014). Jiní autoři strukturují obsah organizační kultury odlišně (např. Lundberg 1996, Kotter a Heskett 2011, Hofstede 2001, Hall 1995, Denison 1982). Objevují se další modely OK, které zatím nejsou rozšířené. Lze jmenovat např. model parametrů hybridní OK (Yaari et al. 2016), Gradual Value-Added Leadership Integrator Model (Ghinea 2016), model hodnocení prvků OK (Stavrinooudis a Kakaroungkas 2019), Culture-Work-Health Model (Lee a Jang 2019) nebo Organizational Culture Transformation Model (OCTM) (Ipiñazar et al. 2021).

Pro účely výzkumu je zvolen model Camerona a Quinna (1999). Tento model je zvolen proto, že zachycuje převládající hodnoty organizace, související strategické priority v jednotlivých typech kultur, vystihuje atmosféru v organizaci, styl vedení a kritéria úspěchu organizace. Základními dimenzemi modelu jsou flexibilita versus kontrola a vnitřní versus vnější zaměření. Typy kultury definované autory pomocí těchto dimenzí jsou označovány jako kultura klanu, hierarchie, adhokracie a trhu (obr. 1).

*Klanová* kultura se vyznačuje přátelským pracovním prostředím, společnými hodnotami a cíli a týmovým myšlením. Zdůrazňuje se přínos rozvoje každého jednotlivce, zákazníci jsou vnímáni jako partneři. Na pracovišti s kulturou *adhokracie* panuje dynamické a tvůrčí prostředí. Inovativní přístupy a experimentování stmelují organizaci. Hlavním úkolem vedoucích pracovníků je podporovat iniciativu a kreativitu. *Tržní* kultura je charakteristická pro organizaci orientovanou na výsledky, v níž jsou lidé soutěživí a soustředění na své cíle. Úspěch je definován získáváním podílu na trhu. Kultura *hierarchie* představuje formalizované a strukturované pracovní prostředí, zaměřené na postupy a předpisy. Cílem je stabilita a efektivita. Vedení se zaměřuje především na zajištění stability zaměstnanců (Cameron a Quinn 2011).

**Obrázek 1:** Základní dimenze modelu Camerona a Quinna



Zdroj: Cameron a Quinn 2011

### Organizační kultura ve školách

Pohled na školu z hlediska organizační kultury pomáhá popsat školu a lépe ji pochopit jako organizaci, což v konečném důsledku usnadňuje transformaci školy (Dorczak 2013). Zejména organizační a pedagogické vedení a vztah mezi nimi se staly základním východiskem pro zkoumání kultury školy (Amy 2022). Studium problematiky školy jako organizace by mělo probíhat v rámci paradigmatu organizační kultury (Nesmeianova a Lipatov 2020). Kuznetsova (2017) zjistila, že empirické výzkumy se zaměřují především na dopady organizační kultury na efektivitu školy a na rozvoj a transformaci kultury. Popescu a Olteanu (2015) tvrdí, že silná organizační kultura má pozitivní vliv na výkonnost vzdělávací jednotky, protože umožňuje motivovat pedagogické pracovníky. Na druhou stranu výsledek výzkumu Suharningsiha a Murtedjo (2017) naznačuje, že mezi organizační kulturou a výkonem učitelů neexistuje žádný významný vliv. Zájem o problematiku školní kultury a její potenciál pro pochopení procesů vedení roste (Torres 2022). Management vytváří pozitivní vliv na členy organizace a přispívá k formování silné školní kultury (Kalkan et al. 2020). Styly vedení jako významné prediktory ovlivňují vnímání organizační kultury učitelů (Ciftgul a Cetinkanat 2021). Organizační kultura školy může být podle Pavlidou a Efsthadiades (2021) umocněna posílením pravomocí ředitelů škol. Tvorbu a zohlednění kultury školy orientované na porozumění považují Bucher a Manz (2022) zásadní pro udržitelný rozvoj školy.

*Covid-19* zasáhl i do vzdělávacího rozměru běžného fungování škol, kdy došlo k dočasnému uzavření vzdělávacích institucí a znemožnění prezenční výuky. Vystává otázka: Jak odolná je organizační kultura v této době, kterou jsme dosud nezažili? Které prvky organizační kultury se změní a které se udrží? Jak se změní vztahy mezi lidmi, kteří pracují z domova?

Výrazným prvkem, který se objevil, je práce na dálku. Tento prvek ovlivnil vzdělávání snad nejvíce. Nové prostředí práce na dálku představuje výzvu nejen z hlediska e-mailového provozu, nedostatečného školení a infrastruktury a absence vhodné podpory (McDowall a Kinman 2017), ale zahrnuje také rozvoj loajality, spokojenost zaměstnanců s prací a angažovanost organizace (Camp et al. 2022). Zcela nové způsoby práce a psychická zátěž pracovníků ve školství jsou významné (např. Smith et al. 2022). Ředitelé musí přicházet s nápady, jak mohou školy změnit svou organizační kulturu, aby lépe podporovala emoční pohodu učitelů (Stark et al. 2022). Přejít na online vzdělávání byl veden společným cílem nejen přesunout výuku na internet, ale také rozvinout participativní kulturu mezi zaměstnanci. Pro podporu učitelů při přechodu na on-line výuku byly identifikovány klíčové formy participace a postupy (Justis et al. 2020, Grooms a Childs 2021). Dopady práce na dálku jsou určovány dominantní organizační kulturou. Krajcsak a Kozak (2022) uvádějí, že se organizační chování kvůli home office změnilo nejméně v organizacích s dominantní tržní kulturou.

*Covid-19* představuje pro školství v době, kdy potřebuje nově definovat své výukové metody, modely vedení a interakční kanály, přechod na digitální technologie směrem ke zlepšení udržitelného rozvoje výuky (Sa a Serpa 2020).

## 2 Metodologie a metody výzkumu

Pro zajištění konzistence vzorku respondentů se autoři rozhodli zvolit jeden segment, a to středoškolskou úroveň. Veřejných středních škol ve sledovaném období bylo 954, neveřejných 326. Protože účelem nebylo komparovat OK v obou typech, autoři zvolili možnost teoreticky větší odezvy respondentů, tedy školy veřejné.

Byla formulována výzkumná otázka: Došlo ke změně organizační kultury na státních středních školách v období *Covid-19*? Proto je nutné zjistit, jaký typ organizační kultury byl v době před pandemií a jaký je v současnosti. Je také zjištěn preferovaný typ OK. U žádoucího typu organizační kultury se respondenti zamyslí nad otázkou: Pokud chce být vaše organizace úspěšná za pět let, jaký typ kultury bude vyžadován?

Pro identifikaci typu OK zvolili autoři model Camerona a Quinna (1999) s využitím jejich nástroje pro hodnocení organizační kultury (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI). Obsah organizační kultury zkoumaných organizací je určen šesti obsahovými složkami, na nichž je založen dotazník. Jsou následující:

- dominantní rysy organizace (charakteristiky prostředí a atmosféry panující v organizaci);
- způsob vedení v organizaci (co se v organizaci chápe jako vedení, co se považuje za vůdčí schopnosti);
- způsob řízení zaměstnanců (co charakterizuje styl řízení, jaké metody se používají);
- soudržnost organizace (co zajišťuje soudržnost organizace);
- prioritní strategické faktory (na co je v organizaci kladen důraz, na co se organizace zaměřuje);
- kritéria úspěchu (jak je v organizaci definován úspěch).

Pro každou ze šesti dimenzí jsou uvedeny čtyři výroky, z nichž každý charakterizuje jeden ze čtyř výše uvedených typů kultury. Respondent je požádán, aby rozdělil 100 bodů mezi výroky popisující jeho organizaci, v období před pandemií, v současném období a také jeho požadovaný typ. Více bodů znamená vyšší vliv typu.

Dotazník je jednoduchý z hlediska administrace. Za jeho nedostatek je považována jeho nepřesnost (Sackmann 2010). Je však vhodný pro analýzy zaměřené na strategické aspekty organizační kultury. Respondenty byli středoškolští učitelé z náhodně vybraných sta státních středních škol ze všech krajů České republiky. Bylo získáno 453 platných odpovědí. Většinu respondentů tvořily ženy (65 %), převažoval věk respondentů 45-49 let (23 %), dále 50-55 let (20 %) a 55+ (18 %). Nejméně byla zastoupena věková kategorie 35-40 (10 %). Průzkum probíhal on-line v průběhu tří týdnů v březnu 2022. Průzkum probíhal on-line v průběhu tří týdnů v březnu 2022.

U dotazníkových dat byl v programu Excel zjištěn průměr jednotlivých dimenzí. Dále byla vypočtena směrodatná odchylka (SD) jako míra velikosti variability nebo rozptylu souboru hodnot. Nízká směrodatná odchylka naznačuje, že hodnoty mají tendenci být blízko průměru, zatímco vysoká směrodatná odchylka naznačuje, že hodnoty jsou rozprostřeny v širším rozmezí. Směrodatná odchylka může sloužit jako míra nejistoty. Cronbach alfa je nejběžnějším měřítkem vnitřní konzistence. Koeficient spolehlivosti 0,70 je ve většině situací ve společenskovědním výzkumu považován za přijatelný (Friedrich 2017). Hodnoty (průměry) dimenzí v jednotlivých typech organizační kultury v předpandemickém, současném a preferovaném stavu jsou shrnuty, okomentovány a diskutovány.

### 3 Výsledky výzkumu a diskuse

Výsledky hodnot Cronbach alfa lze považovat za spolehlivé. Položky jsou přijatelné nebo mají vysokou konzistenci (hodnoty od 0,721 do 0,827).

#### 3.1 Profily dimenzí organizační kultury

Tabulka 1 uvádí hodnoty dimenzí v jednotlivých typech organizační kultury v předpandemické, současné a preferované situaci. Zachycuje také změny jejich průměru v průběhu zkoumaných období. Nejvyšší hodnota průměru představuje dominanci v daném typu organizační kultury. Výsledky z tabulky jsou následně okomentované.

##### *Dominantní charakteristiky*

Tato dimenze dosahuje nejvyšší hodnoty před Covid-19 v hierarchické kultuře. K velkému nárůstu došlo u typu adhokracie. Tento nárůst je zcela očekávaný, protože souvisí s rychlým zaváděním nových procesů, interakcí s kolegy, studenty, rodiči studentů atd. Nyní zaměstnanci nechtějí soutěžit a být kontrolováni. Situaci lze vysvětlit únavou nebo vyhořením po náročném pandemickém období. Proti této úvaze však stojí skutečnost, že nejnižší preference jsou také v období před Covid-19. Respondenti nejvíce preferovali přátelské pracoviště, sdílení zkušeností a znalostí, doplněné formálními postupy a pravidly. Dynamické a konkurenční prostředí je odmítáno.

**Tabulka 1:** Hodnoty dimenzí v typech organizační kultury ve sledovaných situacích

Dimenze	Typ OK	před Covid-19	nyní	preferované
Dominantní charakteristiky	Klan	35.8	39	44
	Adhokracie	13.5	25.2	10
	Trh	12	10.5	11
	Hierarchie	38.7	25.3	35
Organizační leadership	Klan	21	18.5	31.5
	Adhokracie	14	21	15
	Trh	33.5	38	17
	Hierarchie	31.5	22.5	36.5
Vedení zaměstnanců	Klan	38.5	41	51.5
	Adhokracie	15.5	29.5	14
	Trh	11	15	13.5
	Hierarchie	35	14.5	21
Soudržnost organizace	Klan	35.5	34	39
	Adhokracie	16	22	15
	Trh	14	10.5	13.5
	Hierarchie	34.5	33.5	32.5
Strategický důraz	Klan	27	11.5	45
	Adhokracie	25	40.5	20
	Trh	17.5	20	17
	Hierarchie	30.5	28	18
Kritéria úspěchu	Klan	27	32.8	42.5
	Adhokracie	11	22.5	11
	Trh	35	23.2	20
	Hierarchie	27	21.5	26.5
Celek (všechny dimenze)	Klan	28.4	21.7	46.7
	Adhokracie	13	20.7	15.3
	Trh	28.3	28.4	16.5
	Hierarchie	30.3	29.2	21.5

Zdroj: výzkum

*Organizační leadership*

Většina respondentů hodnotí vedoucí pracovníky jako ty, kteří šli tvrdě za cílem. Hodnoty vedení, které podporují hledání nových přístupů, se během pandemie zcela logicky zvýšily. Jejich zvýšené oceňování je však podle respondentů nežádoucí a kleslo na úroveň před pandemií. Respondenti vyžadují, aby vedoucí pracovníci byli především schopni organizovat, dohlížet na efektivitu práce, a teprve potom aby byli mentory nebo rodičovskými osobnostmi. Jen málo respondentů oceňuje snahu hledat a zkoušet něco nového.

*Vedení zaměstnanců*

Ve všech třech obdobích drtivě převažuje typ klanu. Pro respondenty je nejdůležitější týmová práce, konsenzus a participace. Vedení spojené s inovacemi, flexibilitou nebo konkurenceschopností se uplatňovalo v období pandemie. Styl vedení charakterizovaný participací je nejžádanějším typem. Doplňuje ho shoda, předvídatelnost a stabilita ve vztazích. Akceptování vysokého pracovního výkonu ve spojení s hledáním nových výzev není vítáno.

*Soudržnost organizace*

Zastoupení typů klanu a hierarchie je na stejné úrovni před pandemií i po ní. Orientace na inovace a rozvoj se během pandemie výrazně zvýšila, ale jako preferovaná dimenze se vrátila na úroveň před pandemií. Přátelská atmosféra plná loajality a důvěry, kde je hladký chod organizace zajištěn formálními pravidly a zásadami, je tím, co by mělo dle respondentů organizaci spojovat.

*Strategický důraz*

V období před Covidem-19 respondenti uvádějí, že jejich organizace nejvíce zdůrazňovaly stálost a stabilitu. Jejich preference se však postupně snížily. Typ hierarchie je v současném období nahrazen zkoušením nových věcí a novými výzvami. Zdá se, že současný pocit nezájmu o zaměstnance se odráží v preferované situaci, kdy je nejlépe hodnocen rozvoj lidských zdrojů. Na srovnatelné úrovni je zkoušení nových věcí, získávání nových zdrojů a plnění nových výzev, konkurenční akce, měření cílů a efektivní, bezproblémový provoz.

*Kritéria úspěchu*

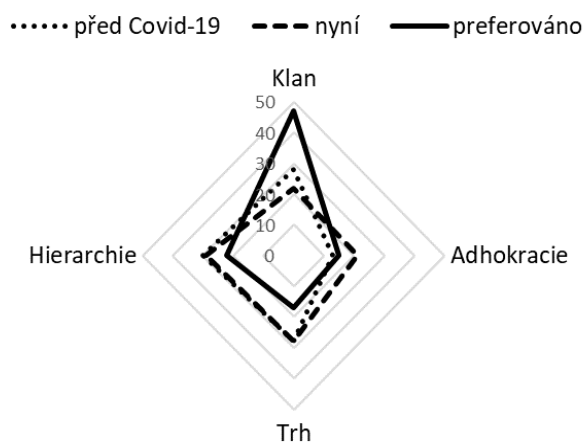
Respondenti se domnívají, že v době před nástupem Covidu si jejich organizace spojovala úspěch s konkurenceschopností. Dnes tato hodnota zaznamenala prudký pokles. Hodnocení zájmu o lidi má vzestupnou tendenci a jako preferovaná dimenze má jednoznačně nejvyšší hodnotu. Inovace a nové produkty zaznamenaly během pandemie dvojnásobný nárůst. Respondenti žádají, aby organizace považovala za úspěch zajištění podmínek pro rozvoj lidí současně s efektivním vedením. Respondenti nemají zájem o další výzvy a inovace.

Směrodatná odchylka (SD) udává rozsah hodnot v souboru hodnot. Čím nižší je hodnota SD, tím méně se jednotlivé hodnoty liší od průměru, tím méně se liší odpovědi respondentů. Směrodatné odchylky v době před Covid-19 mají nejvyšší hodnoty (21,1 až 33,6). To může být způsobeno časovou prodlevou v hodnocení organizační kultury. Také skóre směrodatné odchylky v preferované situaci mají větší odchylky (9,5 až 18,9) od průměru v současné situaci, které jsou konzistentnější (10,1 až 16,8). Tato situace naznačuje širší škálu názorů respondentů, což odráží zkušenosti s pandemií.

**3. 2 Typy organizační kultury (celek)**

V období před pandemií jsou hierarchie, klan a tržní typ na srovnatelné úrovni. Respondenti tak identifikovali důraz na formalizované a strukturované pracovní prostředí s důrazem na postupy a předpisy, což spojovali s přátelským pracovním prostředím a snahou přilákat nové studenty, tj. být konkurenceschopní. Úspěch na trhu však není vázán na dynamické a kreativní prostředí ve škole. Průměr u typu adhokracie nedosahuje ani poloviny průměrů ostatních typů organizační kultury (obr. 2).

**Obrázek 2:** Typy organizační kultury ve třech sledovaných obdobích



Zdroj: výzkum

Pouze dva typy organizační kultury byly významně ovlivněny pandemií. Pandemie vyžadovala inovativní přístupy, což se projevilo zvýšením průměru u typu adhokracie na úkor snížení angažovanosti v organizaci u typu klan. Preferovaný typ jednoznačně upřednostňuje sdílené hodnoty a cíle a týmové myšlení (průměr 46,7), méně svázané formálními pravidly (průměr 21,5). Inovace a schopnost přizpůsobit se turbulentnímu prostředí (průměr 15,3) se vrátily do doby před pandemií. Organizace zaměřená na výsledky, v níž jsou lidé soutěživí a soustředění na své cíle (průměr 16,5), je méně žádaná než před pandemií.

Škola je instituce, která má mimořádný potenciál být komunitou, takže logicky preferuje přátelské a uvolněné prostředí plné spolupráce a sdílených hodnot. Výsledek mohlo ovlivnit i genderové rozložení respondentů, kdy 65 % tvořily ženy. Ženy obecně mají tendenci pracovat v přátelském nekonfliktním prostředí (Gibbons 2019). Vystává zde otázka: Jednoznačně preferovaná klanová kultura je vzdálená ostatním typům. Znamená to, že se respondenti domnívají, že v daném prostředí budou dostatečně sebmotivováni k plnění svých úkolů, k hledání nových přístupů, a proto nepotřebují formální pravidla nebo kontrolu? Nebo to naopak znamená, že respondenti spoléhají na to, že rodinné prostředí v organizaci bude natolik přátelské, že bude tolerovat nedostatky v práci, neplnění úkolů apod.?

K zamyšlení je také postoj k typu adhokracie. Je nepopíratelné, že během pandemie došlo k velkému narušení rutinní práce. Učitelé museli zvládnout nové technologie, nové způsoby výuky a ověřování znalostí žáků. Je možné, že nyní, po návratu do škol, jsou učitelé unavení a nechtějí hledat nové výzvy, které by dále zatraktivnily výuku. Atraktivní výuka a kvalitní učitelé však patří k podmínkám konkurenceschopnosti školy na trhu. Na organizační kulturu se respondenti musí dívat nejen ze své pozice. Samozřejmě chtějí mít klidné pracovní prostředí, ve kterém budou více či méně spolupracovat s ostatními. Zároveň však musí akceptovat tlak zaměstnavatele na dosahování výsledků, což souvisí se soutěživostí mezi zaměstnanci a zaměřením na to, aby „se věci dělaly“. Zaměstnanci si musí uvědomit, že, pokud škola nebude schopna konkurovat ostatním školám, nebude mít studenty, a proto nebude muset (moci) zaměstnávat původní počet učitelů.

Zde prezentovaná zjištění jsou v zásadě v souladu s výsledky Grygorského (2018). Tento autor zjistil, že mezi hodnotami organizační kultury učitelé přikládají nejvyšší prioritu spravedlivému zacházení se všemi zaměstnanci, včetně způsobu jejich odměňování (hierarchie), otevřenosti a vstřícnosti mezi kolegy (klan). Výkonnost, konkurenceschopnost a inovace mají mnohem nižší hodnotu (trh a adhokracie). Kvalita služeb (trh) a pozitivní vnímání školy okolím (trh) byly hodnoty, které skončily na posledním místě v žebříčku důležitosti hodnot pro zaměstnance školy. Dodržování nastavených procesů a řízení kvality je podstatně důležitější než například kvalita a atraktivita studijních oborů.

Debski et al. (2020) dospěli ve svém výzkumu k odlišnému závěru. Jako žádoucí organizační kultura se ukázala převážně kultura hierarchická. Stejně jako ve zde prezentovaném výzkumu si Krajcsak a Kozak (2022) všímají vlivu práce na dálku na organizační kulturu. Docházejí k závěru, že pokud převládá hierarchická kultura, jak bylo zjištěno v tomto výzkumu (před Covid-19), dojde k velmi nežádoucím posunům. Všechny typy se snížily s výjimkou klanového typu. Jejich závěry se zde nepotvrdily. K významným změnám došlo pouze u typu adhokracie (nárůst hodnot), u klanového typu naopak došlo k poklesu hodnot.

## **Závěr**

Cílem výzkumu bylo pomocí metody OCAI identifikovat možné změny typů organizační kultury a jejích dimenzí ve středních školách ve třech situacích, a to před pandemií,



v současnosti a preferovaný typ. Tento výzkum empiricky prokázal vliv Covid-19 i ve specifické oblasti, jakou je organizační kultura. Ukázalo se, že nejen ekonomická krize, která školám na rozdíl od jiných subjektů nehrozila, nutí školy hledat nové přístupy k práci a inovovat. Ukázalo se také, že extrémní šok, kterým pandemie byla, měl vliv na změnu organizační kultury v relativně krátké době. Akceptace této skutečnosti může ředitele škol nasměrovat k tomu, aby se zamysleli nad hodnotami školy a podpořili vytváření zdravé organizační kultury prostřednictvím strategií, které zajistí přijetí hodnot pedagogů, protože působí v prostředí konkurenčních hodnot.

Bylo zjištěno, že pandemie skutečně ovlivnila i organizační kulturu ve školách. Hodnocení klanového typu se během pandemie snížilo, ale jako preferovaný typ dosáhl ve srovnání s ostatními třemi typy výjimečného hodnocení. Hodnocení typu hierarchie postupně klesalo a jako preferovaný typ má druhé nejvyšší hodnocení. Hodnocení typu adhokracie se výrazně zvýšilo v důsledku nutnosti hledat nové způsoby práce a využívání technologií během pandemie, ale jako preferovaný typ dosáhl nejnižší hodnoty. Hodnocení tržního typu nebylo pandemií ovlivněno. Jako žádoucí typ má však jen mírně vyšší preference než adhokracie.

Jak uvedli Furnham a Gunter (2015), kultury, které jsou "dobré" v jedné situaci nebo časovém období, mohou být nefunkční v jiné situaci nebo časovém období. Vzhledem k tomu, že kultura jako taková se v různých organizacích vytváří a projevuje různými způsoby, nelze říci, že jedna kultura je lepší než jiná, pouze to, že je v něčem odlišná. Neexistuje nic takového jako ideální kultura, pouze kultura vhodná či vyhovující. Moderní instituce však musí být flexibilní, inovativní, schopné se vyvíjet a utváření organizační kultury může tento proces podporovat (Komorowski et al. 2021).

Omezení výzkumu: Data odrážejí vnímání dimenzí organizační kultury bez objektivních měřítek. Retrospektivní hodnocení charakteristik typů organizační kultury v období před Covidem-19 mohlo být vzhledem k časovému odstupu nepřesné. Svědčí o tom hodnoty směrodatných odchylek, které jsou při hodnocení dimenzí před pandemií mnohem větší než v ostatních dvou situacích. Svou roli může hrát i rozložení respondentů podle pohlaví. Ženy tvořily 65 % dotazovaných pedagogů. Toto procento však odpovídá statistikám o zastoupení pohlaví na středních školách, kde muži tvoří 40 % učitelů ([www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)). Do výsledků se jistě promítlo i věkové složení respondentů, kdy převažuje věk 45-49 let (23 %). V organizacích s inovativní a vstřícnou kulturou se častěji angažují mladší lidé (Mohelská a Sokolová 2018).

Zjištění nabízejí praktické důsledky pro ředitele škol. Manažerské postupy, které příliš zdůrazňují konkurenci a efektivní výkon se zaměřením na získání trvalé pozice na trhu, by mohly být v rozporu s kulturními hodnotami, které zdůrazňují smysl pro rodinné pracovní prostředí a formální postupy, které jsou identifikovány jako vnímané hodnoty spojené s klanovou kulturou.

Výsledky týkající se organizační kultury a rezistence vůči dalším změnám naznačují výzvy pro další výzkum. Tak lze dospět ke zjištění, které tradiční hodnoty a hodnoty nové organizační kultury způsobují odpor ke změnám. Zajímavé by bylo zkoumat organizační kulturu z hlediska subkultur ve škole. Další příležitosti pro budoucí zkoumání lze spatřovat ve vztahu mezi OK a virtuálním pracovním prostředím, např. jaký vliv má na vztah mezi učiteli a žáky a naopak; jaký je vztah mezi organizační kulturou a wellbeingem učitelů, resp. rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem učitelů; nebo jak může účinná změna organizační kultury přispět k loajalitě zaměstnanců v době otřesů, jako je pandemie.

Organizační kultura je značně roztržštěná a neustále se mění. Poznávání kultury prostřednictvím typologií má svá omezení, protože každý typ je zjednodušením, protože ve většině z nich se vyskytují rysy několika kultur. Namísto omezeného pohledu na organizační kulturu, který podporuje fragmentaci, Jung et al. (2009) dávají přednost jejímu zkoumání z plurality perspektiv, z nichž každá nabízí jiný pohled. Posouzení kultury může být východiskem k řešení problémů, ale také cestou k vytváření problematických řešení (Smit 2001).

### Poděkování

Tento článek vznikl za podpory projektu VŠB-TU Ostrava SP 2022/93 „Vliv práce na dálku na organizační kulturu a její provázanost s dalšími aspekty práce v kontextu pandemické situace“.

### Literatura

- [1] AMY, L. E., 2022. *Surviving Teacher Burnout: A Weekly Guide to Build Resilience, Deal with Emotional Exhaustion, and Stay Inspired in the Classroom*. Oakland: Harbinger. ISBN 978-1684039791.
- [2] ANSOFF, I. I., D. KIPLEY, A. O. LEWIX, R. HELM-STEVENSON and R. ANSOFF, 2018. *Implanting Strategic Management*, 3rd Edition. London: Palgrave Macmillan. ISBN 978-3319995984.
- [3] BRIDGES, W., 1992. *The Character of Organizations*. Palo Alto: Consulting Psychologists. ISBN 0-891061495.
- [4] BROWN, A. D., 1995. *Organisational culture*. London: Pitman. ISBN 9780273631477.
- [5] BUCHER, A. and K. MANZ, 2022. School Culture: Central Element for Successful School Evaluation. *Zeitschrift für evaluation*, **21**(1), 33-54. doi: 10.31244/zfe.2022.01.03. ISSN 1619-5515.
- [6] CAMERON, K. S. and R. E. QUINN, 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley. ISBN 978-0201338713.
- [7] CAMERON, K. S. and R. E. QUINN, 2011. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, San Francisco. ISBN 978-0470650264.
- [8] CAMP, K. M., M. YOUNG and S. C. BUSHARDT, 2022. A millennial manager skills model for the new remote work environment. *Management Research Review*, **45**(5), 635-648. ISSN 2040-8269.
- [9] CHILDS, J., A. GROOMS and M. P. MOZLEY, 2022. Hidden in (Virtual) Plain Sight: A Charter District's Focus on Attendance During COVID-19. *Education and Urban Society*. ISSN 1552-3535. doi: 10.1177/00131245211065414. early access.
- [10] CIFTGUL, R. and A. C. CETINKANAT, 2021. The Impact of School Principals on Teachers' Organizational Culture Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors. *Revista de cercetare si interventie sociala*, **72**, 93-108. doi: 10.33788/rcis.72.6. ISSN 1583-3410.
- [11] DEAL, T. E. and A. A. KENNEDY, 1982. *Corporate Cultures*. Reading: Addison-Wesley. ISBN Reading. ISBN 9780201102871.
- [12] DEBSKI, M., M. CIECIORA, P. PIETRZAK and W. BOLKUNOW, 2020. Organizational culture in public and non-public higher education institutions in Poland: A study based on Cameron and Quinn's model. *Human Systems Management*, **39**(3), 345-355. doi: 10.3233/HSM-190831. ISSN 1875-8703.

- [13] DENISON, D. R., 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley. ISBN 978-0965861205.
- [14] DORCZAK, R., 2013. School organizational culture in European schools from the perspective of future school leaders, In: L. CHOVA, A. L. MARTINEZ and I. C. TORRES, eds. *7th International Technology, Education and Development Conference (INTED2013)*. Valencia: IATED, s. 467-472. ISBN 978-84-616-2661-8.
- [15] DRENNAN, D., 1992. *Transforming Company Culture*. London: McGraw-Hill. ISBN 978-0077076603.
- [16] FRIEDRICH, V., 2017. *Postojové a hodnotící škály v marketingu a managementu: vybrané statistické metody a aplikace*. Ostrava: VŠB-TU. ISBN 9788024841427.
- [17] GHINEA, V., 2016. Organizational culture dynamics modelling of the organizational culture dynamics. *Quality - Access to Success*, **17**(150), 97-104. ISSN 1582-2559.
- [18] FURNHAM, A. and B. GUNTER, 2015. *Corporate Assessment (Routledge Revivals): Auditing a Company's Personality*. London: Routledge. ASIN B00ZG959U6
- [19] GIBBONS, P., 2019. *The Science of Organizational Change*. USA: Phronesis Media. ISBN 978-0997651249.
- [20] GOFFEE, R. and G. JONES, 2003. *The Character of a Corporation*. New York: Harper Business. ISBN 978-1861976390.
- [21] GORDON, G. G., 1991. Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, **16**(2), 396-415. ISSN 1948-0989.
- [22] GROOMS, A. A. and J. CHILDS, 2021. We Need to Do Better by Kids: Changing Routines in U.S. Schools in Response to COVID-19 School Closures. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, **26**(2), 135-156. doi: 10.1080/10824669.2021.1906251. ISSN 1532-7671.
- [23] GRYGORSKY, V., 2018. *Organizational culture in high school*. Dostupné online: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/104097/120307181.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed on 3 May 2022).
- [24] HALL, W., 1995. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: Wiley. ISBN 978-0471955719.
- [25] HANDY, C., 1993. *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books. ISBN 978-0195087321.
- [26] HARRISON, R., 1972. Understanding your organisation's character. *Harvard Business Review*. Dostupné online: <https://bschool.pepperdine.edu/masters-degree/organization-development/content/parttwo-chapterten.pdf> (accessed on 3 April 2022).
- [27] HOFSTEDE, G., 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks: SAGE. ISBN 978-0803973244.
- [28] IPIÑAZAR, A., E. ZARRABEITIA, R. RIO-BELVER and I. MANCISIDOR, 2021. Organizational culture transformation model: Towards a high performance organization. *Journal of Industrial Engineering and Management*, **14**(1), 25-44. doi: 10.3926/jiem.3288. ISSN 2013-0953.
- [29] JUNG, T., T. SCOTT, H. DAVIES, P. BOWER, D. WHALLEY, R. MCNALLY and R. MANNION, 2009. Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the

- Literature. *Public Administration Review*, 69, 1087 - 1096. doi: 10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x. ISSN 1540-6210.
- [30] JUSTIS, N., B. K. LITTS, L. REINA and S. RHODES, 2020. Cultivating staff culture online: How Edith Bowen Laboratory School responded to COVID-19. *Information and Learning Sciences*, **21**(5-6), 453-460. doi: 10.1108/ILS-04-2020-0136. ISSN 2398-5348.
- [31] KALKAN, Ü., F. ALTINAY, Z. GAZI, R. ATASOY and G. DAGLI, 2020. The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image. *SAGE Open*, **10**(1). doi: 10.1177/2158244020902081. ISSN 2377-9608.
- [32] KOMOROWSKI, P., J. WARCHALOWSKI and J. ZAWADA, 2021. The organizational culture of enterprises and changes in supply chain management in the COVID-19 pandemic era. *Journal of Modern Science*, **47**(2), 211-226. doi:10.13166/jms/144166. ISSN 1734-2031.
- [33] KOTTER, J. P. and J. L. HESKETT, 2011. *Corporate Culture and Performance*. New York: FreePress. ISBN 978-1451655322.
- [34] KRAJCSAK, Z. and A. KOZAK, 2022. The moderating role of remote work in the relationship between organizational culture and OCB: case studies from the financial sector. *Journal of Advances in Management Research*, **19**(2), 300-315. doi:10.1108/jamr-07-2021-0247. ISSN 2049-3207.
- [35] KUZNETSOVA, O. E., 2017. Analysis of foreign research on organisational culture in schools. *Psychological Science and Education*, **22**(3), 28-36. doi: 10.17759/pse.2017220303. ISSN 1814-2052.
- [36] LEE, E. and I. JANG, 2019. Nurses' Fatigue, Job Stress, Organizational Culture, and Turnover Intention: A Culture–Work–Health Model. *Western Journal of Nursing Research*, **42**(2). 019394591983918. doi: 10.1177/0193945919839189. ISSN 0193-9459.
- [37] MCDOWALL, A. and G. KINMAN, 2017. The new nowhere land? A research and practice agenda for the “always on” culture. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, **4**(3), 256-266. doi: 10.1108/JOEPP-05-2017-0045. ISSN 2051-6614.
- [38] MIRANDA-WOLFF, A., 2022. *Cultures of Belonging: Building Inclusive Organizations that Last*. New York: HarperCollins. ISBN 978-1400229253.
- [39] MOHELSKÁ, H. and M. SOKOLOVÁ, 2018. Management approaches for Industry 4.0 – The organizational culture perspective. *Technological and Economic Development of Economy*, **24**(6), 2225-2240. doi:10.3846/tede.2018.6397. ISSN 2029-4913.
- [40] NESMEIANOVA, R. and S. LIPATOV, 2020. Conceptualization of a school as an organization: a literature review. *Organizatsionnaya Psichologiya*, **10**(4), 200-204. ISSN 2312-5942.
- [41] PAVLIDOU, C. T. and A. EFSTATHIADES, 2021. The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning*, 84. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2020.101894. ISSN 0149-7189.
- [42] POPESCU, C. and C. OLTEANU, 2015. The Influence of Organizational Culture on the Performance(S) of an Educational Institution. In: I. POPA, C. DOBRIN and C. N. CIOCOIU, eds. *Proceedings of the 9th International Management Conference*:

- Management and Innovation for Competitive Advantage*. Bucharest Romania, pp. 301-313. ISBN neuvedeno.
- [43] ROMANOVICH, M., N. SAFAIE and S. SHIRAZI, 2021. Multi-Model of Successful Organizational Culture for Science Organizations. *TEM Journal*, **10**((2), 864-871. doi: 10.18421/TEM102-47. ISSN 2217-8309.
- [44] SA, M. J. and S. SERPA, 2020. The COVID-19 Pandemic as an Opportunity to Foster the Sustainable Development of Teaching in Higher Education. *Sustainability*, **12**(20). doi: 10.3390/su12208525. ISSN 2071-1050.
- [45] SACKMANN, S., 2010. *Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. ASIN B004VQW0HU.
- [46] SCHNEIDER, B., J. L. BARSOUX and G. STAHL, 2014. *Managing across Cultures*. 3<sup>rd</sup> ed. London: Prentice-Hall. ISBN 978-0273746324.
- [47] SCHEIN, E. H., 1992. *Organizational Culture and Leadership*. London: Wiley ISBN 9780875896397.
- [48] SCHEIN, E. H. and P. A. SCHEIN, 2016. *Organizational Culture and Leadership* 5th Edition. London: Wiley. ISBN 978-1119212041.
- [49] SMIT, I., 2001. Assessment of Cultures: A Way to Problem Solving or a Way to Problematic Solutions? In: G. L. COOPER, S. CARTWRIGHT and P. S. EARLEY, eds. *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, s. 165-181. Chichester, UK: Wiley.
- [50] SMITH, C. S., E. KENNEDY, K. QUICK, C. K. CARRICO and S. SAEED, 2022. Dental faculty well-being amid COVID-19 in fall 2020: A multi-site measure of burnout, loneliness, and resilience. *Journal of Dental Education*, **86**(4), 406-415. doi: 10.1002/jdd.12822. ISSN 1930-7837.
- [51] STARK, K., N. DAULAT and S. KING, 2022. A vision for teachers' emotional well-being. *Phi Delta Kappan*, **103**(5), 24-30. doi: 10.1177/00317217221079975. ISSN 0031-7217.
- [52] STAVRINOUDIS, T. and C. KAKAROUGKAS, 2017. A Theoretical Model of Weighting and Evaluating the Elements Defining the Change of Organizational Culture. In Katsoni, V. (ed.) *Tourism, Culture and Heritage in a Smart Economy*, s. 221-237. ISBN 978-3-319-47731-2.
- [53] SUHARNINGSIH and MURTEDJO, 2017. Role of Organization Culture Performance for Primary School Teachers. *Journal of Education and Learning*, **6**(1), 95-101. doi: 10.5539/jel.v6n1p95. ISSN 2089-9823.
- [54] TORRES, L., 2022. School Organizational Culture and Leadership: Theoretical Trends and New Analytical Proposals. *Education Sciences*, **12**(4). doi: 10.3390/educsci12040254. ISSN 2227-7102.
- [55] TROMPENAARS, F., 1997. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. 2<sup>nd</sup> ed. London: UNKNO. ISBN 978-1857881769.
- [56] YAARI, M., E. BLIT-COHEN and R. SAVAYA, 2019. Hybrid Organizational Culture: The Case of Social Enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, **12**(3), 1-23. doi:10.1080/19420676.2019.1702581. ISSN 521-0270.
- [57] <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/genderova-problematika-zamestnancu-ve-skolstvi> (accessed on 13 May 2022).