

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zavedení etického kodexu ve vybrané škole

Introduction of a code of ethics in the selected school

Barbora Nováková

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Eva Urbanová, Ph.D., MBA

Studijní program: Školský management

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Zavedení etického kodexu ve vybrané škole potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Chomutově 10. 4. 2024

Poděkování

Velmi děkuji své vedoucí bakalářské práce RNDr. Ing. Evě Urbanové, Ph.D., MBA za čas, který mi při konzultacích věnovala, za citlivé a motivující vedení. Velké děkuji patří také mým dvěma dcerám a mým rodičům, za jejich trpělivost během mého studia.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá tématem etického kodexu ve školství. Etický kodex dává školám možnost upravit vnitřní směrnici společný rámec očekávaného chování. Cílem bakalářské práce je vytvořit etický kodex školy a identifikovat přínosy jeho zavedení ve vybrané škole.

V teoretické části je definován pojem etika a další základní pojmy. Dále se bakalářská práce věnuje pohledu na etiku učitelského povolání, aktuální situaci ohledně etického kodexu pedagogů v Čechách a v zahraničí. Poslední bod teoretické části se věnuje Osmibodovému procesu řízení změny podle J. P. Kottera.

V praktické části je prováděn kvalitativní výzkum, který kombinuje více metod. V první části jsou prováděny polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci v dané škole. Rozhovory jsou zaměřeny na zjišťování okolností myšlenky zavedení etického kodexu, zjišťování přínosu etického kodexu pro školu a jejich pozici ve škole. V druhé výzkumné části je provedena obsahová analýza dvou českých etických kodexů pedagoga a sestaveného etického kodexu dané školy. Dále byla metodou komparace zjišťována obsahová podobnost těchto tří etických kodexů. Výzkum byl doplněn o popis reálného procesu sestavení etického kodexu v dané škole a jeho zavedení do kultury školy. Proces byl popsán dle Osmibodového procesu řízení změny dle J. P. Kottera. Výsledkem bakalářské práce je pracovní verze etického kodexu dané školy, která se bude dále ověřovat v prostředí dané školy.

KLÍČOVÁ SLOVA

etika, hodnoty, etický kodex, škola

ABSTRACT

The bachelor thesis addresses the topic of an ethical code in education. The ethical code provides schools with the opportunity to adjust the internal guidelines, forming a common framework of expected behavior. The aim of the bachelor thesis is to create a school's ethical code and identify the benefits of its implementation in a selected school.

The theoretical part defines the concept of ethics and other fundamental terms. Furthermore, the bachelor thesis examines the perspective on the ethics of the teaching profession, the current situation regarding the ethical code of educators in the Czech Republic and abroad. The final point of the theoretical section focuses on Kotter's Eight-Step Process of Change Management.

The practical part involves qualitative research combining multiple methods. In the first part, semi-structured interviews are conducted with selected employees in the school. The interviews focus on exploring the circumstances surrounding the idea of introducing an ethical code, determining the benefits of the ethical code for the school, and their position within the school. The second research part consists of a content analysis of two Czech ethical codes for educators and the compiled ethical code of the specific school. Furthermore, content similarity of these three ethical codes is determined through comparative analysis. The research is supplemented by a description of the real process of drafting the ethical code in the school and its integration into the school culture. The process is described according to Kotter's Eight-Step Process of Change Management. The outcome of the bachelor thesis is a working version of the ethical code of the specific school, which will be further validated in the school's environment.

KEYWORDS

ethics, values, code of ethics, school

Obsah

Úvod	7
1 Etika.....	9
1.1 Dělení etiky	9
2 Základní pojmy.....	11
2.1 Morálka	11
2.2 Mravnost	13
2.3 Etický kodex	14
3 Etický kodex ve škole.....	18
3.1 Etika učitelského povolání	18
3.2 Etické kodexy v českých školách	19
3.3 Etické kodexy v prostředí zahraničních škol	20
4 Vedení procesu změny.....	23
4.1 Osm kroků v procesu změny.....	25
5 Metodologie.....	33
5.1 Výzkumný problém	33
5.2 Cíl práce	33
5.3 Metody výzkumu a metody sběru dat.....	33
5.4 Výzkumný soubor	36
6 Výsledky výzkumu	38
6.1 Rozhovory.....	38
6.2 Analýza dokumentů	40
6.3 Vedení procesu změny	45
1. Vyvolání vědomí naléhavosti.....	45
2. Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny	46

3.	Vytvoření vize a strategie.....	46
4.	Komunikace transformační vize.....	46
5.	Delegování v širokém měřítku	47
6.	Vytváření krátkodobých vítězství	47
7.	Využití výsledků a podpora dalších změn.....	47
8.	Zakotvení nových přístupů do firemní kultury	48
6.4	Zodpovězení výzkumných otázek	49
	Závěr.....	51
	Seznam použitých informačních zdrojů	53
	Seznam příloh.....	55

Úvod

K tomuto tématu mě přivedla má praxe ve školství v roli vedoucího pedagogického pracovníka. Setkávám se se situacemi, které je obtížné řešit bez společně sdíleného rámce chování, protože každý ze zaměstnanců má svou normu poněkud jinak nastavenou.

Myslím si, že je důležitý jednotný přístup k dětem a že má jednotný pedagogický sbor velký vliv na kvalitu školy. Pedagogové a další zaměstnanci si vybírají školu také podle společných hodnot ve vztahu k výchově a vzdělávání dětí, ukotvených ve vizi školy. Jejich osobní hodnoty a morální postoje ale mohou být lehce odlišné.

Rozličností pedagogů tedy narůstá potřeba určitého rámce chování a přístupu k dětem a sobě navzájem. Tento rámeček může do školy přinést společný etický kodex, který bude přijatý jako určitá norma chování v konkrétní organizaci.

Velkým impulzem pro zabývání se tématem etického kodexu byla má vlastní negativní zkušenost s dnes již bývalým zaměstnancem. Šlo o situaci, kdy se osobní hranice pedagoga ve vztahu k žákům pohybovala na pomyslné hraně, až ji nakonec překročil a celý případ se řeší s Policií ČR.

Cílem bakalářské práce je vytvořit etický kodex školy a identifikovat přínosy jeho zavedení ve vybrané škole.

Z cíle práce vycházejí následující výzkumné otázky:

1. Co by mělo být obsahem etického kodexu ve škole?
2. Co přináší zavedení etického kodexu ve škole?
3. Jak přijímají zaměstnanci zavedení etického kodexu ve škole?
4. Jak se liší pohled na etický kodex pracovním zařazením zaměstnanců?

V teoretické části práce byla použita celá řada dostupných zdrojů. Mnohé publikace jsou staršího data, protože k tomuto tématu se nevztahuje dostatek relevantních zdrojů. Teoretická část ve čtyřech hlavních kapitolách popisuje důležité pojmy, které k tématu patří jako etika, hodnoty, morálka, mravnost, etický kodex, profesní a manažerská etika. Dalšími tématy teoretické části je etika učitelského povolání, aktuální situace ohledně etického kodexu pedagogů v Čechách a v zahraničí. Zavedení etického kodexu vnímám jako

transformační proces, proto jsem popsala zavedení etického kodexu ve škole pomocí Osmibodového procesu řízení změny dle J. P. Kottera.

V praktické části je prováděn kvalitativní výzkum, který kombinuje více metod. Celý výzkum i zavedení etického kodexu probíhá v mateřské a základní škole, kde pracuji. Škola sídlí v okrese Chomutov a má soukromého zřizovatele. V první části výzkumu jsou prováděny polostrukturované rozhovory s vybranými pedagogickými i nepedagogickými zaměstnanci v dané škole. Rozhovory jsou zaměřeny na zjišťování okolností myšlenky zavedení etického kodexu, zjišťování přínosu etického kodexu pro školu a jejich pozici ve škole. V druhé výzkumné části je provedena obsahová analýza dvou platných českých etických kodexů pedagoga a sestaveného etického kodexu dané školy. Dále bylo metodou komparace zjišťováno, zda jsou body již zavedených etických kodexů shodné s body nově vzniklého etického kodexu dané školy. Výzkum byl doplněn o popis reálného procesu sestavení etického kodexu v dané škole a jeho zavedení do kultury školy. Proces byl popsán dle Osmibodového procesu řízení změny dle J. P. Kottera. Výsledkem bakalářské práce je pracovní verze etického kodexu dané školy, která se bude dále ověřovat v procesu školy.

1 Etika

Etika je disciplínou praktické filozofie. Význam se překládá z řeckého slova *ethos* nebo latinské *mos* jako mrav, zvyk, obyčej (Příkraský, 2000, s. 7). Obecně je tedy etika studiem lidského chování (Thompson, 2004, s. 14).

Člověka a jeho jednání můžeme zkoumat z mnoha různých pohledů. Pro toho, kdo má etický pohled, bude hlavní, jak člověk chápe, prožívá, volí a také činí dobro a zlo. Etiku řešíme v každodenním běhu života, když jsme postaveni před velká i malá rozhodnutí. Prolíná se v nás pocit odpovědnosti a polovědomé automaticity. V každé nové situaci už vystávají naše předchozí rozhodovací mechanismy jako zvyk. V tomto každodenním rozhodování je každý sám a je na každém, aby potom nesl důsledky svého rozhodnutí, které přijdou vždy a ty závažné, když je nejméně očekáváme (Hartmann, 2002, s. 23).

Jak říká Hartmann (2002, s. 24): „*Budoucí doba vždy sklízí to, co zasela přítomnost, stejně jako přítomnost sklízí setbu minulosti.*“ Již ve starověku se věřilo, že etika se dá naučit.

„*Etika chce především objevit, podle čeho poznáme, zda je naše jednání mravně hodnotné, nebo není; jinak řečeno, zdali je v souladu s mravními pravidly, nebo jim odporuje*“ (Příkraský, 2000, s. 7).

1.1 Dělení etiky

Dle Thompsona (2004, s.11) se etika dělí na **čtyři základní přístupy**. **Deskriptivní etika** popisuje celospolečenské mravní rozhodnutí a hodnoty. **Normativní etika** se zabývá normami chování, které určují, co je a není správné. **Metaetika** je diskuze o jazyce, o významu slov. **Aplikovaná etika** je nejvíce významná oblast etiky, protože zodpovídá otázky každodenního života.

Thompson (2004, s.17) též popsal tyto základní etické argumenty. **Měli byste znát fakta** (náboženství, zákon, motivy zúčastněných osob, okolnosti). **Nutnost zvážit normy a hodnoty** (předložení platných norem a hodnot, které z toho vyplývají). **Vědomí povahy svých tvrzení a protiargumentů**.

Z hlediska etických teorií rozděluje Thompson (2004, s.19) etiku do **tří základních pojetí**. **Nekognitivní** pojetí tvrdí, že každý hodnotí a vyjadřuje jen své vlastní pocity, tudíž se nikdy nemůže jednat o objektivní pohled na věc. **Relativistický** říká, že žádná situace se nikdy neopakuje a není dvakrát stejná, proto z ní nemůžeme vyvozovat žádná pravidla. **Absolutistický** přístup vychází z aktuálních celospolečenských norem a přenáší je do mravních rámců.

2 Základní pojmy

Hodnoty

Studiem teorie hodnot se zabývá filozofická disciplína zvaná axiologie. Vědomí hodnot je dle Hartmanna (2002, s. 73) celoživotní proces, který se vyvíjí a proměňuje každou novou zkušeností. Pelcová a Semrádová (2014, s. 86-87) dodávají, že hodnoty člověka k nám promlouvají skrz svědomí vnitřním hlasem. Jsou něčím, čeho si ceníme, co je pro nás důležité a skrz co pohlížíme na život. Hodnoty jsou na rozdíl od vnějších norem něco, co nás ovlivňuje zevnitř a co musíme vyznávat a nestačí je respektovat.

Hodnotová výchova

„Smysl hodnotové výchovy tedy není o tom předávat dětem hotové systémy hodnot, ale vypěstovat v nich potřebu a také schopnost se po hodnotách pít, poznávat je, rozumět jim, odlišovat je, kladné hodnoty ctít, upínat se k nim, pociťovat úctu“ (Pelcová a Semrádová, 2014, s. 89).

Hodnocení

Hodnocení je posuzování přítomnosti a toho, co se událo skrze vlastní vidění a vnímání světa (Pelcová a Semrádová, 2014, s. 91).

2.1 Morálka

Slovo morálka v překladu znamená mrav, zvyk, obyčej, případně i způsob. Morálka je dle Jankovského, (2018, s. 29) *„soubor uznávaných mravních norem“*. Veber (2021, s. 54) však dodává, že se jedná o mravní normy jako *„požadavky na žádoucí chování jak mezi jednotlivci, jednotlivci a komunitou, tak i jednotlivci a společností, komunitou a společností.“*

S mravními hodnotami se člověk seznamuje v průběhu celého života a většina jich je nepsaná. Hodnocení, zda je dané chování morální či nikoliv probíhá zvnějšku, ale každý by se měl učit i sebereflexe a hodnotit tak sám sebe. Mravní hodnoty přejímáme od raného dětství v rodině, škole atd. ať nápodobou nebo vědomým učením (Veber, 2021, s. 54).

Jankovský (2018, s. 29) říká, že „*morálka hodnotí lidské chování z hlediska dobra a zla, a to v porovnávání s lidským svědomím.*“ Pokud tedy něco hodnotíme jako morální, znamená to, že je to v souladu s naším svědomím.

Veber (2021, s. 54) dodává, že obecně přijatými společenskými morálními zásadami jsou například nebýt zlý, být spravedlivý, konat dobro a být čestný. Dle Sokola (2014, s. 69) tyto a mnohé další zásady představují společenskou konformitu, která je důležitým opěrným bodem. Mění se v čase, ale i v prostoru.

Veber (2021, s. 54) uvádí, že **na podnikovou (firemní) morálku** lze pohlížet dvěma rovinami:

- **rovina interní**, která se zaměřuje na chování a fungování zaměstnanců uvnitř organizace,
- **rovina externí**, která se věnuje chování celé organizace navenek.

Společně tvoří důležitý základ pro firemní kulturu.

„Řada firem pro stanovení a kultivaci žádoucího chování všech pracovníků využívá různé nástroje:

- *osobní příklad,*
- *pracovní řád a další pracovní pokyny ve vnitropodnikových předpisech, (směrnících),*
- *kodeks etického chování či jinak vymezené principy korektního chování“ (Veber, 2021, s. 54).*

Když jdou vedoucí pracovníci v organizaci příkladem v morálním chování, které stanovují vnitropodnikové předpisy, tak je to velmi účinné a nic to nestojí. Když tyto morální hodnoty naopak vedoucí pracovník „nežije“ je to pro zaměstnance velmi demotivující. I ve škole se setkáme s celou řadou požadavků na „morální chování“, které mohou být i psané, například školní řád, etický kodeks apod. Tyto požadavky mohou mít i sankční charakter. Pro žáky například snížená známka z chování, pro zaměstnance odebrání finančních odměn (Veber, 2021, s. 54).

2.2 Mravnost

Mravnost jedince se opírá o emocionální a racionální stránku osobnosti, a k tomuto základu se přidává ještě motivace a vůle (Jankovský, 2018, s. 35).

Dobro a zlo

Tyto pojmy se snažili mnozí již dávno popsat. Přesná definice ale není možná. Jisté je, že se jedná o protichůdné pojmy, které ale tvoří celek. Tento tzv. dualismus je součástí života člověka. Znamená to, že v životě máme oba tyto pojmy zastoupené (Jankovský, 2018, s. 44).

Svoboda

Svoboda ve smyslu dělat si co chci neexistuje, protože jedinec vždy za své jednání přejímá odpovědnost a je ovlivňován společenskou morální normou (Thompson, 2004, s. 29). Člověk má ve zvyku, si svobody poprvé všimnout v okamžiku, kdy mu chybí (Sokol, 2014, s. 49).

Svědění

Svědění je dle Thompsona (2004, s. 151) „*vnitřní přesvědčení o tom, co je správné a nesprávné.*“ Jankovský (2018, s. 36) mluví o svědomí jako o schopnosti člověka hodnotit své chování.

Profesní etika

Tento pojem se objevuje v České republice od 90. let 20. století. Zájem o profesní etiku (nebo také etiku povolání) se zvyšuje s vědomím, že k výkonu některých profesí je potřebný „*zvláštní osobní vztah*“, hluboká vnitřní motivace k vykonávání dané profese. Tyto profese se vyznačují také tím, že je člověk prožívá jako svůj osud a cítí, že se vykonáváním role seberealizuje. S touto vnitřní motivací roste i záměrné ohlížení se za etickými a kulturními hodnotami.

Hlavním rozdílem mezi profesí (zaměstnáním) a povoláním je to, že povolání se zakládá na vztazích. Nejčastěji se o povolání mluví ve spojitosti s lékaři, soudci, učiteli, novináři atd. Objektem v těchto povoláních je samotný člověk. Pro povolání se na rozdíl od zaměstnání člověk rozhoduje mnohdy dobrovolně (Dorotíková, 2003, s. 30-31).

Manažerská etika

Manažer jako vedoucí pracovník jde příkladem v etickém rámci jednání celé firmy.

Tento pojem se nevyskytuje pouze v podnikání, ale užívá se všude, kde funguje management. Manažerská etika je velmi důležitá zejména z důvodu, že motivuje zaměstnance pro plnění stanovených cílů. Potřebným tématem se stala zejména v 90. letech 20. století, kdy bylo podnikání mnohdy hraniční a neetické. Manažerská etika stojí na třech základních bodech – morálka, kvalifikace, schopnost jí přenést do praxe. Projevy manažerské etiky jsou viditelné zejména v oblasti mezilidských vztahů. Nad dodržováním etických zásad ve firmě je třeba každodenní pozornost (Plhoňová, 2013, s. 21-23).

2.3 Etický kodex

Etický kodex je nepovinná vnitřní směrnice, která vymezuje způsoby chování zaměstnanců dané organizace. Může se inspirovat kodexy z jiných odvětví či být vytvořen „na míru“. Vymáhat jeho dodržování všemi zaměstnanci lze jen v případě, že je součástí pracovní smlouvy. Obsahem etického kodexu mohou být základní hodnoty dané organizace, dále vystupování zaměstnanců, vymezeno může být předávání informací, ochrana osobních údajů. Začleněna bývají též pravidla osobní, ale i písemné komunikace. Ve firmách mohou posuzovat porušení pravidel chování etické komise (Veber, 2021, s. 57).

Dorotíková (2003, s. 39) pohlíží na etický kodex jako na normu. „*Normy morální skutečnost nejen chrání, ale také orientují v žádoucím směru.*“ Dodává také, že by měly být předávány jednoznačně, proto je nevhodné je předávat ústně (Dorotíková, 2003, s. 47). Plhoňová (2013, s. 32) ho spíše vnímá jako určitý návod pro chování se v určitých situacích. Také doplňuje, že za první etický kodex se bere „*tzv. Hippokratova přísaha, zformulovaná přibližně před 2400 lety*“ a proto se nejedná o žádnou novou, moderní věc. Plhoňová (2013, s. 32) též popisuje, že etické kodexy se ve firmách neustále rozvíjejí a rozšiřují se do dalších odvětví.

Plhoňová (2013, s. 33) sestavila tyto obecné přínosy a klady etických kodexů ve firmách:

- Etický kodex jako soubor sdílených hodnot organizace pomáhá též novým zaměstnancům s jejich přijetím.

- Etický kodex také pomáhá sjednocovat jednání v situacích, které lze obtížně ve vztahu k etice vyhodnotit. Mohou působit regulačně, aby z dlouhodobého hlediska určovaly vhodné chování a jednání.
- Etický kodex může být nápomocný v nastavení vnějších vztahů a pravidel jednání vně organizace.
- Etický kodex působí též jako účinný nástroj pro řízení lidských zdrojů v oblasti vztahů a komunikace, což pomáhá organizaci ekonomicky růst.
- Etický kodex nastavuje kompetenční vztahy v organizaci a tím také posiluje firemní kulturu organizace.
- Když je v organizaci přijatý etický kodex, tak je výrazně méně sporů potřebné řešit soudně.
- Etické kodexy zlepšují hospodářský výsledek firem.
- Etické kodexy zlepšují vztah zaměstnanců k organizaci, mohou motivovat též uchazeče při náboru nových zaměstnanců.
- Etický kodex pomáhá urychlovat změny v organizaci vedoucí ke zlepšení a pomáhá tak organizaci pružněji reagovat na měnící se okolní prostředí.
- Etický kodex pomáhá organizaci čitelně komunikovat své cíle, vize a strategie.
- Etický kodex bývá pozitivně vnímán většinovými vlastníky daných firem.
- Etický kodex napomáhá otevřené komunikaci ve firmě.
- Etický kodex zlepšuje mezikulturní spolupráci firem.
- Etické kodexy eliminují nevhodné, mimoprávní požadavky podřízených k nadřízeným.
- Etické kodexy jsou efektivní v oborech, kde je obtížná vymahatelnost obecných právních norem.
- Etický kodex napomáhá firmám být příkladem v celospolečenském vnímání.
- Etický kodex zvyšuje důvěru zaměstnanců ve vedení firmy.

Tvorba etického kodexu

Přístupů k tvorbě etického kodexu je několik. Dle Pelcové a Semrádové (2014, s. 200) jsou to následující:

- Etický kodex je souborem pravidel, práv a povinností. Někdy je zachycen i ekologický postoj.
- Firemní etické kodexy mohou vznikat jako dialog dvou světů.
- Operacionalistický přístup poukazuje na dilemata mezi ekonomicky výhodným rozhodnutím a etikou.
- V intencionalistických přístupech jsou firmy a korporace srovnávány s jednotlivcem.
- Socioekonomický přístup zdůrazňuje, že člověk ke svému rozhodování využívá vedle ekonomických a podnikatelských cílů též potřebu společenského uznání.
- V pragmatickém přístupu se do vysokoškolských studijních plánů prosazuje obchodní a podnikatelská etika a cílem je vytvoření návodů a postupů.
- V křesťanském sociálním učení se objevuje sociálně-etický přístup, který má snahu vyrovnat individuální svobodu a sociální odpovědnost.
- Neoaristotelský přístup má za cíl navázat ekonomiku, etiku a politiku na původní aristotelskou myšlenkovou tradici.

Dalšími přístupy k tvorbě etického kodexu je (Plhoňová, 2013, s. 35):

- Ve skandinávském modelu jsou při tvorbě etického kodexu firmy vítáni všichni zaměstnanci;
- V americkém modelu vytváří etické kodexy jen zástupci nejvyššího vedení firmy a majitelé daných firem.

V České republice se doporučuje skandinávský model, protože participující zaměstnanci poté přijatá opatření etického kodexu více ctí a jejich zapojení se pozitivně promítne též na obsah etického kodexu. „*Ředitel by měl stát v čele týmu, který zpracovává kodex. On i jeho spolupracovníci by měli určit klíčové oblasti a pravidla pro zpracování kodexu.*“ (Plhoňová, 2013, s. 35).

Firemní kultura

Firemní kultura je soubor sdílených hodnot a způsobů chování ve firmě (Plhoňová, 2013, s. 27).

3 Etický kodex ve škole

3.1 Etika učitelského povolání

Učitelství nemá na rozdíl od lékařství, sociálních pracovníků a dalších svůj ucelený etický kodex jako společný rámec chování. Důvodem může být fakt, že se u učitelů profesní sebeuvědomování pomalu vyvíjí. V učitelství, jako v jednom z nejstarších povolání, se ale určitý soubor mravních norem předává verbálně již od svého zrodu. Každý přicházející učitel přibližně ví, co se od jeho role očekává. Toto očekávání a normy se mění vlivem celospolečenského vývoje vnímání učitelského povolání. Už dávno neplatí, že se jedná o nějaké důstojné povolání (Dorotíková, 2003, s. 48, 50).

„Příliš úzké hodnotové vidění pedagoga představuje vždy vážné nebezpečí pro mládež, která je mu svěřena.“ a *„Čím mladší a méně hotový je ten, kdo se učí, tím větší odpovědnost a tíhu následků nese ten, kdo ho ovlivňuje“* (Hartmann, 2002, s. 57).

Výchova vyjadřuje vztah mezi generacemi. Člověk se na rozdíl od zvířat nestará pouze o přežití potomstva, ale předává mladší generaci soubor určitého mravního vědomí. Jednou z věcí, kterou se odlišuje pojem povolání od zaměstnání, je odpovědnost vychovatele vůči vychovávanému jednat v jeho prospěch a zcela proměnit jeho život (Pelcová a Semrádová, 2014, s. 105, 114).

Etický kodex v prostředí školy

Dle Pelcové a Semrádové (2014, s. 192) má etický kodex učitele obsahovat tyto prvky:

- *„Preambule: základní hodnoty, účel vytvoření kodexu.*
- *Základní ustanovení: výkon profese ve shodě s Ústavou ČR, zákony a právními předpisy a jednání v souladu s etickým kodexem.*
- *Obecné zásady:*
 - *učitel a výkon povolání,*
 - *učitel a žák či student,*
 - *učitel a rodiče žáků či studentů,*
 - *učitel a kolegové.*

Etický kodex by měl vzniknout na základě teoretických podkladů, inspirací etických kodexů jiných zemí, popř. jiných povolání a díky diskuzi všech zainteresovaných“ (Pelcová a Semrádová, 2014, s. 192, 193).

3.2 Etické kodexy v českých školách

Etický kodex není doposud v české legislativě zakotven. V prosinci 2022 vydalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy spolu s několika dalšími odborníky a organizacemi rámcový etický kodex, který může sloužit jako doporučení pro ředitele škol. Tato verze etického kodexu se bude dále aktualizovat a bude možné k připomínkování připojit další odborníky a organizace (Učitelé mají nový etický kodex, který reaguje na výzvy 21. století, online, 2022).

Etický kodex učitele

- Bezpečné prostředí pro všechny děti.
- Učitel i žák se spolupodílí na demokratické kultuře ve škole.
- Učitel reflektuje svou práci, spolupracuje a sdílí s kolegy.
- Rodiče bere učitel jako partnery.
- Učitel podporuje rovné příležitosti a „*podílí se na odstraňování předsudků vůči lidem různých etnických skupin, národností, barvy pleti, náboženství, sociálního původu, sexuální identity a orientace.*“
- Učitel se sám aktivně vzdělává v moderních přístupech.
- Učitel rozvíjí děti v digitálních kompetencích a vede je k bezpečnému chování v online prostoru.
- Učitel si hlídá své vlastní zdroje a hranice (wellbeing) a dbá o životní prostředí.
- Učitel má k dětem respektující, rovný přístup a uvědomuje si hranice sexuálních a jiných vztahů se žáky.
- Učitel neodděluje mimoškolní zájmy dětí od výuky a snaží se vědomosti dětí naopak provazovat s výukou. (Etický kodex učitele, online, 2022)

Hodnotové priority českého školství

Člověk je dle Dorotíkové (2003, s. 78) „*bytostí vychovávanou a vychovávající*“ a za nejdůležitější prostředí, kde se výchova odehrává, „*jsou rodina a škola.*“ V devadesátých

letech 20. století se začalo hledat, kudy by se měla budoucnost škol vyvíjet. Souhrn někdejšího chápání hodnot v učitelské profesi lze najít v Národním programu rozvoje vzdělávání v České republice, tzv. Bílé knize z roku 2001.

Výtah z těchto hodnotových cílů dle Dorotíkové (2003, s. 78) je:

- „Rozvoj lidské individuality“
- Zajištění návaznosti na minulost v oblasti kultury společnosti a její provázání s přítomností a budoucností.
- Vedení k ochraně životního prostředí, důraz na udržitelný rozvoj, eliminace celosvětové chudoby.
- Posilování pospolitosti ve společnosti, posilování sdílených hodnot a tradic, vyrovnávání nerovností ve vzdělávání.
- Podpora demokratického přístupu a občanství.
- Výchova ke kvalitnímu soužití a spolupráci s druhými ve společnosti.
- Osobní rozvoj jednotlivců a zvyšování kvalifikace.
- Snižování nezaměstnanosti, zlepšování uplatňování lidí na trhu práce.

Hlavním úkolem školy je vést žáky k hodnotovému přesvědčení v dané společnosti tak, aby se stala jejich nedílnou součástí. Škola v tomto nelehkém procesu využívá jako nástroj nápodobu žáků od učitelů, vyprávění příběhů, nechat žáky zažít důsledky svého chování, rozvoj kritického myšlení, rozvoj empatie a citového prožívání hodnot (Dorotíková, 2003, s. 89-97).

3.3 Etické kodexy v prostředí zahraničních škol

Pohled na zavedené etické kodexy v jiných zemích.

Etika učitelství v USA

V Americe se v etickém kodexu učitele zdůrazňuje například vysoká hodnota a důstojnost každého člověka, hledání pravdy v duchu demokracie, ochrana svobodného vyučování a učení, zodpovědnost učitele.

Závazkem vůči studentům je například snaha učitele pomáhat každému studentovi při realizaci svého potenciálu, snaha stimulovat studentovu touhu po poznání.

Závazkem vůči povolání samotnému je zejména fakt, že veřejnost vidí povolání učitele jako profesi spojenou s důvěrou a zodpovědností, která vyžaduje nejvyšší morální a profesionální kvality (Pelcová a Semrádová, 2014, s. 194).

Etické kodexy ve slovenských školách

V roce 2001 vydalo Metodické centrum v Bánské Bystrici návrh etického kodexu slovenského učitele. Do tvorby tohoto návrhu se zapojilo 300 škol a téměř 50 metodických odborníků. Návrh vytvářeli formou projektu. Nejvíce se do připomínkování návrhu zapojili učitelé ze základních škol, nejméně poté ti ze středních odborných učilišť. Potřebný se etický kodex zdál téměř 80 % respondentů. Respondenti, kteří projevovali odpor vůči etickému kodexu, uváděli jako hlavní důvody, že učitelé páchají nejméně trestních činů, že by u veřejnosti ještě více klesl učitelský status, že etický kodex by omezoval svobodu učitelů apod. V dotazníku též vyplynulo, že hodnotit dodržování etického kodexu by mělo průběžně vedení školy. Všichni respondenti se shodli, že společenský status učitele na Slovensku je nízký. Navrhnutý etický kodex po přijetí připomínek jmenuje v úvodu, že poslání učitele je chránit nejvyšší lidské hodnoty, že učitel vytváří příjemné klima, že učitel šíří kulturní bohatství. Dále návrh etického kodexu obsahoval oblast pravidla chování učitele k žákovi a oblast pravidla učitele ve vztahu k jeho povolání (Gál, 2003, s. 1-3).

Příklady jednotlivých bodů z oblasti chování učitele k žákovi:

- Učitel dbá o žákovo bezpečnost,
- Učitel respektuje práva dítěte,
- Učitel vytváří nejlepší podmínky pro vzdělávání žáků,
- Učitel žáka tělesně nepotrestá,
- Učitel respektuje žákovu osobnost (Gál, 2003, s. 3).

Příklady jednotlivých bodů z oblasti vztahu učitele k povolání:

- Učitel se dále vzdělává,
- Je celoživotním vzorem pro žáka,
- Vytváří bezpečné klima,
- Svým chováním zvyšuje společenský status učitele,
- Nepřijímá dary a úplatky (Gál, 2003, s. 4).

Závěrem projektu byl tedy vypracovaný návrh etického kodexu učitele, který slouží ředitelům škol jako inspirace pro vytvoření vlastního kodexu v dané škole (Gál, 2003, s. 4).

4 Vedení procesu změny

Zavedení nového etického kodexu do školy je transformační proces. Každá změna v organizaci může narazit na spoustu překážek. Při zavádění změny je potřeba se dle Kottera (2000, s. 12) vyvarovat obecným, předvídatelným chybám jako jsou:

- Vedení je příliš spokojeno samo sebou a nevidí důležitost vzbudit v zaměstnancích pocit naléhavosti změny.
- Nebyl vytvořen silný tým a změnu prosazuje jen jednotlivec.
- Není sestavena jasná a snadno vysvětlitelná vize.
- Nedostatečná komunikace podložena reálnými činy.
- Byly přehlíženy vznikající překážky, které bez potřebné konfrontace nakonec ohrozily celý proces změny.
- Celý proces změny je příliš dlouhý a samotný cíl je v nedohlednu. Chyběly menší cíle pro vytvoření pocitu krátkodobého vítězství.
- Výsledky se oslavují moc brzy a kvůli pocitu předčasného vítězství k doběhnutí celého procesu změny nikdy nedojde.
- Změna není trvalá, protože se nezakořenila do firemní kultury a nepronikla do krve pracovníků.

Kotter (2000, s. 28) sestavil osmibodový proces změny tak, aby se předešlo výše zmíněným chybám.

Obrázek 1: Osm kroků v procesu realizace zásadních změn

2. Vyvolání vědomí naléhavosti

- prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí,
- identifikace kritických míst, potenciálních krizí nebo zásadních příležitostí a diskuse o nich.

1. Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

- vytvoření skupiny dostatečně silné řídit změny,
- přimět skupinu pracovat společně jako tým.

8. Vytvoření vize a strategie

- vytvoření vize, která pomůže řídit proces změny,
- vyvinutí strategií na dosažení této vize.

7. Komunikace transformační vize

- využití všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci nové vize a strategií,
- vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců.

6. Delegování v širokém měřítku

- odstraňování překážek,
- změna systémů nebo struktur bránících transformaci,
- podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek, aktivit a postupů.

5. Vytváření krátkodobých vítězství

- plánování viditelných zdokonalení výkonu neboli „vítězství“,
- dosahování těchto vítězství,
- viditelné oceňování a odměňování lidí, kteří umožnili dosáhnout těchto vítězství.

4. Využití výsledků a podpora dalších změn

- využití růstu důvěry ke změně všech systémů, struktur a postupů, které nejsou ve vzájemném souladu a neodpovídají transformační vizi,
- najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří mají schopnosti realizovat transformační vizi,
- oživování procesu stále novými transformačními projekty, náměty a prvky.

3. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

- dosahování lepších výsledků prostřednictvím chování orientovaného na zákazníky a zvyšování produktivity, lepšího vedení a efektivního řízení,
- poukazování na souvislosti mezi novými vzory chování a podnikovými úspěchy,
- rozvíjení prostředků zajišťujících vzdělávání vedoucích pracovníků a výběr vhodných nástupců.

Zdroj: Kotter (2000, s. 29)

Dále uvádí, že firmy často přeskočí první čtyři kroky, které pomohou „rozmrzení“ zakotveného standardu a tím nevytvoří dostatečně pevnou základnu. Když vynechají osmý krok, tak se jim nikdy nepodaří změnu udržet.

Změnu je dle Kottera (2000, s.33) nutné vést a nejen řídit. Jen vedení může motivovat lidi k akci a zajistit trvalé změny. Řízení změny je též důležité, nesmí ale nad vedením převažovat. Manažeři, kteří jen řídí, nejsou schopni vytvářet vize a strategie, pracovat v týmu, nemají dostatek času vše komunikovat.

4.1 Osm kroků v procesu změny

1. krok – Vyvolání vědomí naléhavosti

Tento krok je stěžejní. Bez vyvolání pocitu naléhavosti v pracovnících totiž nebude možné přejít k dalším krokům. Nepodaří se sestavit tým, pracovníci neuvidí ve změně smysl. V prostředí, kde je přítomná arogance a samolibost vedení spolu s nedostatkem otevřených dialogů s pracovníky dle Kottera (2000, s. 43) „*umírají transformační snahy ještě dříve, než vůbec začaly*“. Zdrojů této arogance a samolibosti je celá řada, např. firmě nehrozí (nehrozila) žádná bezprostřední krize, firma má dostatečné zdroje, nízká kritéria vedení i pro hodnocení zaměstnanců, absence vnějšího hodnocení, velké ego jednotlivců.

Jak vědomí naléhavosti vyvolat?

- Vyvolat viditelnou krizi, mluvit o problémech (i potencionálních).
- Snížit navenek viditelnost zdrojů.
- Zvýšit kritéria tak, aby se muselo pracovat na jejich dosažení.
- Rozšířit okruh těch, kdo hodnotí výkon jednotlivých oddělení.
- Více zaměstnance seznamovat s mírou spokojenosti zákazníků.
- Zajistit, aby se lidé s nespokojenými zákazníky více setkávali.
- Na poradách vést otevřenější debaty.
- V prezentacích firmy otevřeně mluvit o současných problémech.
- Mluvit o příležitostech. (Kotter, 2000, s. 48)

Probíhající krize má tu schopnost, že přitáhne pozornost lidí jedním směrem. Pozornost zaujme jak neočekávaná krizová situace, tak uměle vytvořená krize nebo pocit ohrožení.

Pokud jsou zaměstnanci firmy příliš spokojeni a dostávají se do stavu setrvačnosti, je na čase, aby manažer pocit naléhavosti vyvolal. Pro manažery středního managementu, kteří neumí vyvolat pocit naléhavosti je lepší, aby odešli pracovat jinam. Dnešní doba vyžaduje změny a stále probíhající rozvoj. Potřebu změny musí cítit přibližně 75 procent celého týmu včetně vedení. Pokud není tato míra dostatečná, je dobré požádat o zpětnou vazbu někoho zvenčí. Ideální je oslovit dostatečné množství těch, kteří vidí v našem konání chyby a upřímně je vyslyšet (Kotter, 2000, s. 54-55).

2. krok – Sestavení týmu prosazující změny

Ani ten nejlepší manažer nikdy nemůže změnu realizovat úplně sám. Největšího úspěchu dosahuje tým, který sdílí stejnou vizi, je sestavený ze správných a důvěryhodných lidí. Když největší touhu po změně má jeden člověk, který celý proces táhne, může se za nějakou chvíli stát, že slabší jedinci se přestanou do realizace změny aktivně zapojovat a ze silného týmu se změněn věnují nakonec tři, čtyři lidé. V dnešní rychle se měnící době je nutné, aby byl tým schopný rychlého růstu a pozměnil i způsob rozhodování (Kotter, 2000, s. 58-61).

Dobrý tým má tyto čtyři znaky:

- „*Dostatečné pravomoci*“ – tým se skládá z dostatečného počtu lidí, zejména manažerů, kteří mohou rozhodovat.
- „*Zkušenosti*“ – lidé v týmu se se svými dovednostmi doplňují a tvoří tak funkční kvalifikovaný celek.
- „*Důvěryhodnost*“ – lidé v týmu budí důvěru, ostatní je respektují, mají za sebou ve firmě pozitivní minulost.
- „*Vůdcovství*“ – lidé v týmu jsou dobří manažeri, lídři a umí vést ostatní. Manažerské a vůdčí síly jsou v týmu rovnoměrně zastoupené (Kotter, 2000, s. 63).

Velikost týmu závisí na velikosti celé firmy. V malých firmách se jedná přibližně o šest členů, ve větších firmách je členů dvacet až padesát.

Dva typy lidí jsou pro tým prosazující změnu velké ohrožení. Jsou to lidé, kteří mají velké ego a pak ti, kteří umí lhát a nejde jim věřit. Je dobré se vyhýbat též váhavým typům. Nepředstavují sice takové ohrožení jako výše zmínění, přesto je to s nimi v týmu také složité. Nejvíce klíčovým prvkem při budování týmu je důvěra. U lidí, kteří spolu nejsou zvyklí

spolupracovat a nemají k sobě vzájemnou důvěru, bude těžké nyní pracovat pospolu v týmu prosazujícím změnu. Dříve se pro budování týmů využívalo pořádání společných teambuildingových akcí s rodinami, dnešní situace je ale jiná a už to nestačí.

V dnešní době je efektivnější naplánovat výjezdní zasedání, které má dopředu připravený program. Cílem tohoto výjezdu je zvýšení vzájemného porozumění a důvěry. Ideální je výjezd deseti až padesáti lidí na tři až šest dnů (Kotter, 2000, s. 65-70).

„Vytváření koalice schopné zajistit změny:

- *Vyberte správné lidi*
 - *S dostatečně silným postavením, rozsáhlými zkušenostmi a vysokou mírou důvěryhodnosti,*
 - *S vůdčími a manažerskými schopnostmi, přičemž důraz je kladen na ty první.*
- *Vytvořte důvěru*
 - *Pomocí pečlivě plánovaných výjezdních zasedání,*
 - *Prostřednictvím mnoha debat a společných aktivit.*
- *Vyvíňte společný cíl*
 - *Apelující na rozum,*
 - *Oslovující srdce.“ (Kotter, 2000, s. 71)*

3. krok – Vytvoření vize a strategie

Nejúčinnější způsob, jak čelit odporu lidí proti změně je vize. Autoritářský přístup ani mikromanagement není tak účinný.

„Vize představuje určitý obraz budoucnosti s nějakým více či méně přesným komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit.“ (Kotter, 2000, s. 74)

V procesu změny má vize za účel ukázat směr, motivovat lidi k vykročení z místa a koordinovat je.

Každé větší kroky a projekty ve firmě je dobré vždy posuzovat s ohledem na soulad s vizí.

Vize může vcelku jednoduchá, protože je podložena podrobnými strategiemi, plány a rozpočty.

Znaky účinné vize dle Kottera, (2000, s. 78) jsou:

- Obraznost – popisuje obraz v budoucnosti
- Určitost – shrnuje společný zájem širší skupiny
- Reálnost – obsahuje dosažitelné cíle
- Jasnost – usměrňují další kroky
- Pružnost – aby nesvazovala jednotlivce ani realitu
- Srozumitelnost – lze ji snadno a rychle vysvětlit

Dobrá vize by měla sdělovat obraz budoucnosti, který je ale představitelný. Být přínosná pro více skupin (například zákazníky, zaměstnance i akcionáře). Zároveň musí být proveditelná a dosažitelná. Jednoznačně sdělovat směr, být dostatečně otevřená, jednoduše a krátce vysvětlitelná pro okolí (Kotter, 2000, s. 82).

Vizi je nejučinnější dávat dohromady ve skupině a zapojit jak hlavu, tak i srdce.

Kotter (2000, s. 87) popsal tyto body pro tvorbu účinné vize:

- První návrh – vychází z představ a snů jednotlivce
- Úloha týmu pracujícího na změně – tým postupně prvotní návrh proměňuje
- Týmová práce – díky účinné týmové atmosféře dochází ke skupinovému úspěchu
- Hlava a srdce – je důležitá rovnováha mezi racionálním přemýšlením a sny
- Chaos – tvorba vize není lineární proces
- Dostatek času – sestavení vize netrvá krátce
- *„Konečný výsledek – Výsledkem procesu je účinná a dobrá vize, která vytyčuje směr do budoucnosti, je žádoucí, uskutečnitelná, jednoznačná, flexibilní a vysvětlitelná maximálně v pěti minutách.“*

4. krok – Komunikace transformační vize

Účinná vize je teprve ve chvíli, když je do ní zapojena většina firmy. Selhání komunikace vize směrem k lidem, kteří nebyli úzce zapojeni do týmu procesu změny je problém, který může celou změnu velmi zpomalit. V této fázi se také začínají ukazovat chyby z předešlých třech kroků. Chyby v komunikaci bývají mylně zaměňovány s nepochopením vize zaměstnanci na nižších pozicích nebo s obecným odporem lidí ke všemu novému (Kotter, 2000, s. 92-94).

Důležité prvky dle Kottera, (2000, s. 95) nezbytné pro efektivní komunikaci vize

- Srozumitelnost – vizi je potřeba komunikovat jednoduše, srozumitelně pro široké spektrum lidí, bez odborných výrazů
- Přírovnání a příklady – jsou efektivnější než dlouhé vysvětlování
- Více komunikačních kanálů – pokud komunikace vize probíhá ve více kanálech je zaručen větší dopad
- Opakovat – vizi nestačí komunikovat jen jednou, pro upevnění v mysli člověka je potřeba jí opakovat
- Jít příkladem – pokud nejde vedení příkladem, nezachrání to sebelepší komunikace
- Okamžité vysvětlování nesrovnalostí – pokud nedojde k okamžitému vyjasňování ohrožuje to důvěryhodnost komunikace
- Dialog – účinnější je společný dialog, než forma jednostranného přednesu

5. krok – Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku

Již projití prvních čtyřech kroků má dobrý vliv na posílení pravomocí pracovníků. Často změně brání v této fázi překážky, které musíme překonávat.

Z překážek to jsou zejména tyto čtyři skupiny:

- Strukturální překážky – příliš svazující organizační struktura firmy prakticky znemožňuje pružnou skupinovou mezioborovou práci.
- Zkušenostní překážky – buď nemáme jasnou představu, jaké kompetence budou zaměstnanci po změně potřebovat a neumíme na ně zacílit vzdělávání, nebo je vzdělávání příliš časově a finančně nákladné.
- Překážky zavedených systémů – lidé těžko opouštějí starý systém.
- Nadřízený jako překážka – pokud se u vedoucího pracovníka snoubí více špatných vůdčích vlastností, je prakticky nemožné přes něj změnu prosadit. Nejúčinnější bývá upřímný rozhovor, který tuto situaci vyjasní. Pokud ale vedoucí pracovník neustoupí a nedokáže změnit své zlovyky, je potřeba ho nahradit někým novým (Kotter, 2000, s. 109-120).

6. krok – Vytváření krátkodobých vítězství

Většina lidí potřebuje vidět důkazy úspěchů průběžně, aby cítili, že se celá věc ubírá správným směrem.

Správné krátkodobé vítězství se dle Kottera (2000, s. 125) vyznačuje těmito znaky:

- Je vidět a každý se o něm může přesvědčit.
- Je jasné, nejde o něm pochybovat.
- Prokazatelně souvisí v procesem změny.

V menších firmách je potřeba vytvořit pocit prvního vítězství již v prvních šesti měsících, ve velkých firmách je to až osmnáct měsíců.

Hlavní významy krátkodobých vítězství shrnul Kotter (2000, s. 127) takto:

- Dodávají lidem povzbuzení, že energie, kterou do procesu změny vložili, se vyplácí.
- Dává iniciátorům změny krátký čas, kdy se můžou zastavit a pochválit se.
- Dává možnost vyhodnotit si vizi a strategii, zda není třeba udělat malé změny.
- Bere cynikům „vítr z plachet“ a ubývá jim argumentů proti změně.
- Dává vyššímu vedení důkaz, že změna funguje.
- Pomáhá budovat motivaci ke změně v dalších lidech a podporuje motivaci ve stávajících členech změny.

Krátkodobá vítězství je třeba dopředu plánovat a ne čekat, že přijdou samy.

Obecně v transformačním procesu platí, že tlak není na škodu. Tlak v tomto šestém kroku pomáhá udržovat vědomí naléhavosti. Vymýšlet si umělá vítězství také nefunguje, nejsou pak dostatečně silným základem pro poslední dva kroky. V této fázi nestačí vedení, ale je potřeba silné řízení – plánování cílů a důkladná kontrola (Kotter, 2000, 131-132).

7. krok – Využití výsledků a podpora dalších změn

V této fázi změny je nejdůležitější nenechat vysokou samolibost a ega jednotlivců přivést zpátky již překonané zvyky. Je potřeba nepolevovat dříve, než je celý proces změny ustálen. Opět se mohou ukázat cyničtí kolegové, kteří mají odpor ke změnám a narušovat celý proces změny (Kotter, 2000, s. 136-137).

Když jsou na sobě vnitřní systémy firmy závislé, je v takovém prostředí těžké transformaci udržet. Ke změně v takovém prostředí je potřeba mnoho trpělivosti (Kotter, 2000, s. 142).

Na původní změnu se přirozeně nabalují další tým, jak procházíme krokem po kroku a zjišťujeme co by bylo potřeba ještě upravit. Pokud mají i další nabalující změny společný cíl s původní změnou není potřeba je eliminovat. Je jen nutné si pohlídat dostatečné vedení celého procesu, delegování a týmovou práci tak, aby nevznikl chaos (Kotter, 2000, s. 144).

V této fázi také pomůže zbavení se starých, přežitých procesních postupů, které mohou celou změnu brzdit (Kotter, 2000, s. 146).

Jak má podle Kottera (2000, s. 147) ideálně vypadat sedmá fáze?

- Přidávají se další změny – ústřední tým změny využívá důvěry získané krátkodobým vítězstvím.
- Rozšíření týmu – ústřední tým změny se rozšiřuje o nové lidi a mění se i role v týmu.
- Vedoucí pracovníci se zaměřují na důsledné vedení.
- Rozdělují se vedoucí i řídicí kompetence mezi nižší pracovníky.
- Firma se zbavuje zbytečných vzájemných závislostí.

8. krok – Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

Celý proces změny se chýlí ke konci, změna je viditelná ale chybí ještě velmi důležité tzv. „zakořenění“ změny. Pokud nedojde k tomuto „zakořenění“, tak se s velkou pravděpodobností stane, že původní firemní kultura vyplave opět na povrch (Kotter, 2000, s. 149-150).

„Podniková kultura představuje normy chování a hodnoty sdílené určitou skupinou lidí“ (Kotter, 2000, s. 152).

Jedná se o přijaté normy, které se učí i nově přicházející zaměstnanci od stávajících. Pokud se nové postupy vzniklé transformačním procesem nevtisknou do tohoto základu chování a hodnot, dojde k jejich rozpadu (Kotter, 2000, s. 152).

Buď se podaří nové postupy přidat k těm stávajícím prvkům firemní kultury nebo je potřeba staré vyměnit za nové (Kotter, 2000, s. 158).

Zakotvení změny v podnikové kultuře dle Kottera (2000, s. 161):

- „Přichází na řadu na konec, ne na začátku“.
- Úspěšnost – když jsou nové přístupy úspěšnější než ty staré, lépe se do podnikové kultury zapojí.
- Bez důkladného vysvětlování se přijetí lidí neuskuteční.
- Pokud někdo ze zaměstnanců brání změně podnikové kultury, bude potřeba se s ním rozloučit.
- Změnou musí projít též systém kariérního růstu ve firmě.

5 Metodologie

„Metodologie se zabývá systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu“ (Hendl, 2005, s. 34).

5.1 Výzkumný problém

Výzkum si klade za cíl řešit potřebu zavedení etického kodexu v rámci vzdělávacích institucí a zkoumat potenciální výhody implementace takového kodexu v prostředí české školy. Konkrétně se snaží prozkoumat pohledy na současné pojetí etiky pedagoga a identifikovat výzvy a příležitosti spojené se zavedením etického kodexu ve vybrané mateřské a základní škole. Kromě toho si výzkum klade za cíl analyzovat účinnost vedení procesu změny podle Kotterovo Osmibodového procesu řízení změny při vedení vzniku a implementace etického kodexu v rámci sledované školy.

5.2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je vytvořit etický kodex školy a identifikovat přínosy jeho zavedení ve vybrané škole.

„Výzkumné otázky tvoří jádro každého výzkumného projektu. Pomáhají zaostřit výzkum tak, aby poskytl výsledky v souladu se stanovenými cíli“ (Švaříček a Šedřová 2007, s. 69).

Pro naplnění cíle byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

1. Co by mělo být obsahem etického kodexu ve škole?
2. Co přináší zavedení etického kodexu ve škole?
3. Jak přijímají zaměstnanci zavedení etického kodexu ve škole?
4. Jak se liší pohled na etický kodex pracovním zařazením zaměstnanců?

5.3 Metody výzkumu a metody sběru dat

Vzhledem k potřebě jít více do hloubky zkoumaného problému a získat komplexní informace v konkrétní skupině lidí byl zvolen kvalitativní přístup (Švaříček a Šedřová, 2007, s. 13).

Jako výzkumná strategie byla zvolena případová studie. Ta umožňuje komplexní pohled na věc díky kombinaci více výzkumných metod. Všechna získaná data dala možnost nalézt odpovědi na výzkumné otázky (Švaříček a Šeďová, 2007, s. 98).

„Metody sběru dat jsou specifické postupy poznávání určitých jevů, které badatel užívá s cílem rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé interpretují a vytvářejí sociální realitu“ (Švaříček a Šeďová 2007, s. 142).

Pro splnění cíle bakalářské práce byla vybrána kombinace různých výzkumných metod kvalitativního přístupu. První zvolenou metodou je rozhovor, jako nejčastěji využívaná kvalitativní metoda. Konkrétně byl vybrán polostrukturovaný rozhovor, který dle Švaříčka a Šeďové (2007, s. 160) *„vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek.“* Rozhovory dávají možnost zjistit v určité skupině lidí komplexní pohled na danou věc (Švaříček a Šeďová, 2007, s. 159-160). Skutil (2011, s. 89) doplňuje, že rozhovory jsou časově náročné ale za to dávají větší prostor pro zachycení celého problému.

Druhou metodou je analýza dokumentů, která může poskytnout další cenné informace pro komplexnější pohled. Analýza může být popsána z kvalitativního i kvantitativního pohledu. Pro tento výzkum byla zvolena kvalitativní analýza, která se zaměřuje na obsah a jeho popis reality (Skutil, 2011, s. 95-96).

Celý výzkum je dále doplněn o popis procesu tvorby a zavádění etického kodexu v dané škole a jeho zavedení do kultury školy. Zavedení etického kodexu do školy vnímám jako transformační proces, tak jsem se inspirovala Kotterovým (2000, s. 28) přístupem k vedení procesu změny a jeho propracovaným postupem osmi kroků v procesu změny. Výstupem této části je pracovní verze etického kodexu dané školy, který se zavedl do stávající kultury školy a bude se ověřovat v praxi.

Rozhovory

Jednotliví respondenti byli oslovoováni osobně. Oslovení respondenti byli nejprve seznámeni s obsahem práce a výzkumného šetření. Respondenti byli požádáni o písemný souhlas s účastí ve výzkumu a s pořizováním audiozáznamu, až poté byl sjednán termín rozhovoru (Švaříček a Šeďová, 2007, s. 46). Každý účastník udělil svůj souhlas. Formulář písemného

souhlasu je Přílohou č. 1 bakalářské práce. Podepsané souhlasy jsou k nahlédnutí v podkladech pro tvorbu mé bakalářské práce.

Jména všech respondentů byla anonymizována a každý z respondentů bude označován fiktivním jménem (viz Kapitola 5.2). Anonymita zaručí respondentům pocit bezpečí a sdělené informace budou otevřenější a důvěrnější (Skutil, 2011, s. 26). Všechny rozhovory byly nahrávány mobilní aplikací digitální záznamník.

Po zapnutí záznamu byly kladeny předem připravené otázky, jejichž plné znění je v Příloze č. 2. Formát polostrukturovaných rozhovorů umožňuje větší volnost a možnost se dále doptávat a tím se dostávat hlouběji do tématu (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 160). Otázky byly během rozhovoru situačně doplňovány o další otázky, které se tématu týkají. Délka rozhovorů se pohybovala okolo 30 minut. Na konci rozhovoru bylo respondentovi znovu poděkováno za jeho účast a rozhovor byl ukončen.

Po dokončení rozhovoru byl pro lepší vizualizaci získaných dat proveden přepis technikou doslovné transkripce (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 181). Následovalo otevřené kódování, kategorizace dat a hledání vzájemných vztahů mezi kategoriemi a zkoumaným jevem (Svobodová, online, 2020).

Analýza dokumentů

Další z výzkumných metod bakalářské práce byla analýza dokumentů.

Jako první byla provedena obsahová analýza bodů etického kodexu ve sledované škole.

Dále byla provedena obsahová analýza dvou vybraných etických kodexů pedagoga. Jedná se o české, již zavedené a fungující dokumenty. Jedním je etický kodex Asociace lesních mateřských škol, dále v textu – etický kodex LMS (Etický kodex pedagoga lesní mateřské školy, online, 2014) a druhým je etický kodex pedagoga Základní školy Za Alejí Uherské Hradiště, dále v textu – etický kodex ZŠ Za Alejí (Etický kodex učitele ZŠ Za Alejí Uherské Hradiště, online, 2016). Etické kodexy těchto konkrétních škol byly vybrány z důvodu systematického zpracování a z důvodu již víceletého používání a ověřování v praxi. Etické kodexy byly čerpány z webových stránek škol.

U těchto kodexů daných škol byla provedena obsahová analýza kvalitativním přístupem. Obsah je systematicky popisován a dále interpretován (Skutil, 2011, s. 95-100).

Následovala jejich vzájemná komparace s cílem porovnat existenci konkrétních bodů etických kodexů pedagoga ve všech třech školách.

Vedení procesu změny

Pro dotvoření komplexního obrazu je výzkumná část práce doplněna o popis samotného procesu tvorby a zavádění etického kodexu v dané škole, který je inspirován vedením procesu změny dle Kottera (2000). Vedení celého procesu změny ve škole se odehrávalo dle Kotterovo (2000) rozdělení do osmi kroků. Ve stejné struktuře bylo též popsáno. Ve škole byl sestaven pracovní tým, který se zabývá sestavením a zavedením etického kodexu v dané škole. Výstupem tohoto pracovního týmu byl mimo jiné návrh obsahu etického kodexu pedagoga.

5.4 Výzkumný soubor

K naplnění výzkumného cíle a zodpovězení výzkumných otázek je potřeba vybrat takové respondenty, kteří nám poskytnou relevantní informace. Spíše, než počet respondentů je v kvalitativním výzkumu důležité, jestli je sesbíráno dostatek informací. Není totiž potřeba zevšeobecňovat, ale prozkoumat daný jev do hloubky (Svobodová, online, 2020).

Švaříček a Šedřová (2007, s. 154) označují respondenty jako klíčové osoby, které „*zprvé poskytují informace o tom, co badatel nemohl prožít, co mu zůstalo doposud nevysvětleno, a zadruhé získáním jejich důvěry si může výzkumník naklonit ostatní členy studované skupiny. Klíčové osoby jsou lidé, kteří se pohybují ve zkoumané realitě a jejichž pohled může badateli objasnit vše, co se v terénu děje.*“

Výzkumný soubor je složen ze tří respondentů. Všechny jsou ženského pohlaví. Jedná se o dva pedagogické pracovníky a jednoho provozního zaměstnance. Pracovním zařazením se jedná o učitelku v mateřské škole, učitelku v základní škole a provozní pracovníci pro mateřskou i základní školu. Všichni respondenti jsou zaměstnanci školy, ve které výzkum probíhá. Vybírání byli na základě několika kritérií. Hlavním kritériem bylo, aby se jednalo o zaměstnance aktivní, dále se vzdělávající a rozvíjející se ve své pracovní pozici (pedagogičtí pracovníci studující na vysoké škole). Dalším kritériem byla délka praxe ve školství. Se všemi respondenty byla dohodnuta naprostá anonymita výzkumného šetření, proto byla po předchozí dohodě pozměněna jména na jména fiktivní.

Celý výzkum i zavádění etického kodexu probíhalo v mateřské a základní škole se soukromým zřizovatelem, která sídlí v Údlících u Chomutova.

Tabulka 1: **Přehled respondentů**

FIKTIVNÍ JMÉNO RESPONDENTA	VĚK	PRACOVNÍ POZICE	DÉLKA PRAXE
Mateřská škola	27	Učitelka MŠ	7
Základní škola	29	Učitelka ZŠ	5
Provozní	53	Provozní pracovník	20

Zdroj: vlastní zpracování

6 Výsledky výzkumu

6.1 Rozhovory

Tato podkapitola obsahuje výsledky výzkumného šetření získaných na základě rozhovorů se zaměstnanci. Data z rozhovorů byla doslovně přepsána. Vznikly tak tři transkripty, které byly následně obsahově kódovány a vztahově síťovány. Kódování bylo z důvodu malého výzkumného vzorku prováděno ručně pomocí zabarvování textu a provazování s kódy na vytištěných transkriptech. Kódy byly dále sdruženy do obecnějších kategorií. Kategorie vznikly čtyři – výhody implementace, obsah, vnímání zaměstnanců a role pedagoga. Následně byly hledány souvislosti a vztahy mezi těmito kategoriemi. Výsledky byly následně interpretovány v kontextu rozhovorových otázek.

- **Znáte okolnosti, proč myšlenka zavedení etického kodexu učitele v naší škole vznikla?**

Všichni dotazovaní se shodli na tom, že okolnosti znají a popisují, že hlavním důvodem, proč se ve škole začalo uvažovat o zavedení etického kodexu, bylo nevhodné chování jednoho z již bývalých zaměstnanců. Konkrétní okolnosti uvedla Základní škola takové: „*On měl úplně jinak nastavené hranice k žákům (spíše žákyním) než my. Nedržel si odstup.*“ Mateřská škola dodala ještě svůj pohled na tehdejší situaci: „*Překvapilo mě, co je možné, aby někdo dělal a myslel si, že je to normální. Nechci už tohle do budoucna zažít. Věřím, že kodex tomu pomůže.*“

- **Měl by být dle Vašeho názoru etický kodex zaměstnance pro všechny školy striktně určen např. MŠMT, nebo byste upřednostnil/a volnost tvorby kodexu pro každou školu samostatně (např. jako má každá škola možnost si sama utvářet ŠVP)?**

Základní škola a Mateřská škola jsou pro úplnou volnost tvorby etického kodexu. Jako důvody uvádějí odlišné potřeby škol, odlišné problematické situace k řešení, rozdílné zaměření škol. Vidí přínos v individualitě obsahu etických kodexů. Provozní je pro shodný základ etického kodexu, který by si každá škola pouze doplnila o ty body, které jsou dle individuálních zkušeností škol potřebné. V rozhovoru Provozní sdělila: „*Myslím si, že nějaký základ by mohl být striktně určen od MŠMT.*“

- **Jaký mělo dle vás zavedení etického kodexu ve škole přínos?**

Z rozhovorů vyplývá, že přínos etického kodexu vidí všichni dotazovaní jako velký. Dotazovaní zmiňovali přínos v různých oblastech. Ucelení a sdílení společných hodnot, rámec vztahu učitele a žáka, posílení dobrých vztahů, dobré klima na pracovišti.

Základní škola zmiňovala přínosy zejména z oblasti vztahu učitele a žáka. Doslova zmínila: *„Jelikož si ve škole všichni tykáme, tak každý má tu hranici mezi dětma a dospělýma někde jinde. Je potřeba zarámovat, co je ještě v pohodě a co už ne.“* Přínos vidí také v tom, že noví zaměstnanci dostanou vymezení a rámec hned od začátku.

Mateřská škola vnímá přínos etického kodexu v tom, že může posílit vizi školy. Dle Mateřské školy může etický kodex také: *„napomáhat k vytváření bezpečnému prostředí na pracovišti a pro děti.“* Přínos vidí také v tom, že etický kodex může zvýšit toleranci mezi kolegy a pomoci řešit případné spory.

Provozní zmiňuje zejména oblast chování na pracovišti a spolupráci mezi kolegy.

- **Má tento dokument přínos i přímo pro vás? Pro vykonávání vaší pozice ve škole?**

Každý z dotazovaných vnímá přínos etického kodexu i přímo pro sebe, pro vykonávání své pozice ve škole. Každý ale v něčem jiném. Příklady jsou celkem odlišné.

Základní škola vidí v dokumentu etický kodex určitou oporu a bezpečí, doslova uvádí, že: *„Kdybych byla ztracená a nevěděla, jak nějakou vzniklou situaci řešit, tak vím, kam se podívat.“*

Odpovědi Mateřské školy se týkaly nejvíce vztahů na pracovišti a případnému způsobu řešení vzniklých sporů. Přínos ale vnímá také v tom, že etický kodex: *„Pomůže každému si uvědomit ty rozsahy a mantinely toho svého povolání.“*

Oproti tomu Provozní vidí přínos etického kodexu jako určitou stopku svého výbušného projevu chování. Skutečnost kodexu jí pomůže se chovat dle očekávání.

- **Jaké podle vás mohou být možná negativa zavedení etického kodexu?**

Jako negativum všichni dotazovaní vnímají to, že nemusí být snadné pro každého zaměstnance se etickým kodexem řídit. Mateřská škola zmiňuje, že určitý typ lidí může toto

vymezení rámce chování vnímat jako omezení svobody. Dále přidává přínosný komentář: „*Jen to sestavení nebude stačit, aby to pochopil a uznával každý.*“

- **Zkuste vymyslet pár bodů, které by dle vás měl etický kodex bezpochyby obsahovat.**

Tato otázka přinesla u dotazovaných nejvíce odpovědí. Objevila se tam celá škála typů konkrétních bodů etického kodexu. Jediným bodem, který je v etickém kodexu přítomen a nebyl navržen respondenty, ale týmem prosazujícím tvorbu a zavedení etického kodexu ve škole, je citlivé nakládání s důvěrnými informacemi. Jinak se dotazovaní dotkli všech obsažených bodů.

Základní škola uvedla body jako vztah učitele a žáka, jednotné působení pedagogů, být pro děti vzorem, vytváření bezpečného prostředí, důslednost.

Mateřská škola navrhovala seberozvoj a celkový osobnostně-profesní rozvoj pedagogů, soulad s vizí a prezentaci navenek, respekt ke kolegům a individualitě.

Provozní uváděla zejména vztahy a hranice vztahů mezi učitelem a dítětem/žákem. Dále zmínila, že pedagog by měl být pro dítě vzorem.

6.2 Analýza dokumentů

Pracovní verze Etického kodexu pedagoga ve zkoumané škole

Z odpovědí respondentů a výstupem pracovního týmu pro sestavení a zavedení etického kodexu v dané škole byl sestaven etický kodex pedagoga. Body etického kodexu se v odpovědích nejčastěji opakovaly, respondenti jim přiřkládali největší důležitost a shodl se na nich tým procesu změny.

Analýza obsahu Etického kodexu pedagoga zkoumané školy:

- **Pedagog je v souladu s vizí a hodnotami školy, pozitivně ji prezentuje i navenek.** Tento bod je zejména pro soukromou školu velmi důležitý. Soulad pedagoga s vizí se kladně projevuje na celém pedagogickém procesu. Případný nesoulad negativně vnímají jak děti/žáci, zákonní zástupci, tak i široká veřejnost.

- **Pedagog vytváří bezpečné prostředí pro přirozený rozvoj dětí/žáků. Aktivně podněcuje rozvoj potenciálu každého dítěte/každého žáka.**

Věřím, že bezpečné prostředí je pro přirozený rozvoj dítěte/žáka nezbytným základem. Pokud se dítě/žák necítí bezpečně a dobře, nemůže se naplno projevit a může to negativně ovlivňovat jeho vývoj a učící proces. Bod bezpečného prostředí byl často zmiňován i dotazovanými respondenty při rozhovorech.

- **Pedagogové mají k dětem/žákům jednotný a rovnocenný přístup.**

Jednotné působení pedagogického sboru na děti/žáky ale i na všechny další účastníky vzdělávacího procesu je velmi důležité. Když jsou pedagogové nejednotní, může to způsobit selhání výchovných opatření, nabourává to autoritu pedagogů. Jednota a rovnost vychází též z vnitřních dokumentů školy (školní řád, školní vzdělávací program).

- **Pedagog jde dětem/žákům vzorem. Důsledně nastavuje zdravé hranice a vede děti/žáky k zodpovědnosti a vzájemnému respektu.**

Pedagog se přímo i nepřímo podílí na formování životních postojů dětí/žáků. Škola je vedle rodinného zázemí jen doplňkem ve výchově dětí, ale v rozhodujícím věku dítě tráví s pedagogy většinu dne. Že se děti učí vzorem a nápodobou je známá skutečnost. Dle týmu prosazujícím tvorbu a zavedení etického kodexu ve škole je nezbytné, aby součástí byla i zmínka o zdravých hranicích a zodpovědnosti za své činy a rozhodnutí.

- **Pedagog si je vědom hranic a kompetencí svého povolání a působení na děti/žáky. Udržuje k dětem/žákům zdravý odstup. Pedagog si uvědomuje, že jeho kontakt s dětmi/žáky by neměl přesahovat hranice školy a školní akce.**

Tento bod byl důrazně zmiňován všemi zapojenými členy do tvorby etického kodexu. Ukazuje se, že zejména v dané škole, kde je kultura školy nastavená na důvěrnější a více partnerský vztah dospělého a dítěte, je téma hranic a zdravého odstupu pedagoga na místě.

- **Pedagog se dál aktivně vzdělává v oblasti výchovy a vzdělávání blížkému vizi školy, věnuje se osobnímu rozvoji a pečuje o svůj wellbeing.**

Obsah tohoto bodu doslova patří k učitelské profesi. Vzdělávání je ve formě dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků zakotveno i v zákoně. Působit na děti/žáky v neustále se měnícím světě bez osobnostně-profesního rozvoje není na dobré úrovni možné.

- **Pedagog úzce spolupracuje se zákonnými zástupci dítěte/žáka, kolegy a vedením školy.**

Tento bod vychází z odpovědí respondentů v rozhovorech i od týmu prosazujícím tvorbu a zavedení etického kodexu ve škole. Vzájemná úzká spolupráce je důležitá pro výchovné i vzdělávací působení na dítě/žáka. Pedagog působící jako solitér není pro kulturu dané školy vhodným kandidátem.

- **Pedagog citlivě nakládá s důvěrnými informacemi.**

Pedagog se během své práce dostává k množství důvěrných a citlivých informací. Některé podléhají i zákonu o ochraně osobních údajů a dalším zákonům. Obsah je zakotvený i v interních směrnících školy (např. školní řád). Sdílení citlivých informací může celou, mnohdy nelehkou situaci dítěte/žáka spíše zhoršit.

Analýza platných českých etických kodexů pedagogů

V této části je popsána analýza dvou platných českých etických kodexů pedagoga, které jsou blíže popsány v podkapitole 5.4 Metody sběru dat.

Identifikovány byly tematické bloky, forma celého textu, konkrétní body, opakující se témata. Tyto dva etické kodexy byly porovnány v oblasti obsahu.

Vybrané etické kodexy nemají úplně stejnou strukturu, nejsou definovány stejnými oblastmi. Aby bylo možné etické kodexy dále zpracovávat, tak jsou zobecněny. Dále jsou dle smyslu a obsahu konkrétních bodů rozděleny do těchto kategorií:

- Pedagog k sobě
- Pedagog k ostatním aktérům (děti, žáci, kolegové, zákonní zástupci)
- Pedagog ke škole a vně školy

Pedagog k sobě

Oba zkoumané etické kodexy měly tuto oblast obsáhle rozpracovanou. Shodovaly se v bodech, které zmiňovaly osobnostní a profesní rozvoj pedagogů. Etický kodex LMŠ se více zaměřoval na potřeby a pocity pedagogů. Definované body se více podobaly současné podobě wellbeingu ve školách. ZŠ Za Alejí v této oblasti zmiňuje, že pedagog „*má být vzorem a má mít přirozenou autoritu*“ (Etický kodex učitele ZŠ Za Alejí Uherské Hradiště,

online, 2016). Celkově v této části popisuje spíše profesní rozvoj v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, sdílení poznatků mezi kolegy, zmíněno je též spolupodílení pedagogů na strategických dokumentech školy.

Pedagog k ostatním aktérům (dětí, žáci, kolegové, zákonní zástupci)

Oba etické kodexy se věnují vztahu pedagoga a dětí nebo žáků. V obou je zmiňován individuální přístup pedagogů k dětem nebo žákům a bezpečné prostředí. Etický kodex ZŠ Za Alejí se v této oblasti věnuje zapojování žáků do tvorby pravidel soužití, rozvoji sociálních dovedností, spolurozhodování a vedení k zodpovědnosti. Naproti tomu lesní MŠ má formované podbody v této oblasti více obecně. Nezmiňuje rozvoj jen některých dovedností dětí nebo žáků, ale komplexní rozvoj potenciálu dítěte. V etickém kodexu LMŠ mě pozitivně překvapilo vymezení bezpečného prostoru potřebnými osobními hranicemi, které se otevřeně a srozumitelně komunikují. Dále vhodně zmiňují práci s chybou.

Vztah pedagoga ke kolegům zmiňuje etický kodex ZŠ Za Alejí pouze okrajově, zmíněním budování respektujících vztahů, týmovosti a kolegiálně. Naproti tomu etický kodex LMŠ věnuje vztahům mezi kolegy celou jednu oblast. Přímě vymezují například oddělování profesních a osobních hranic kolegů.

Etický kodex ZŠ Za Alejí se blíže nevěnuje vztahu pedagoga a zákonných zástupců. Vztah vymezuje pouze tím, že budují respektující vztahy s rodiči. Více se tomuto vztahu věnuje etický kodex LMŠ. Vymezuje hranice s rodiči, sdělování důvěrných informací. Celkově je z definice cítit, že vnímají rodiče více jako plnohodnotné členy vzdělávacího procesu dětí nebo žáků.

Pedagog ke škole a navenek

V obou etických kodexech je zmiňována komunikace, vystupování pedagoga na veřejnosti. V etickém kodexu ZŠ Za Alejí je zarámována včasnost a jednoznačnost podávaných informací a pozitivní prezentaci navenek. Etický kodex LMŠ definuje soulad pedagoga s vizí organizace doplněný o to, že pedagog pečuje o společný prostor. Prezentaci pedagoga je navenek doplněná o to, že práce pedagoga má být též v souladu s hodnotami organizace.

Komparace zavedených etických kodexů jiných škol s etickým kodexem sledované školy

Dále bylo metodou komparace zjišťováno, zda jsou body již zavedených etických kodexů shodné s body nově vzniklého etického kodexu dané školy. Cílem komparace tedy bylo porovnávání existence konkrétních bodů etických kodexů v organizacích, ve kterých se jím již déle řídí, s body, které vzešly z rozhovorů ve výzkumném šetření a byly přijaty týmem vytváření etického kodexu dané školy. Tím, že jsou body konkrétních etických kodexů rozdílně formulované, tak je pro porovnávání hledán obsahový soulad a smysl sdělení.

Tabulka 2: Komparace zkoumaných etických kodexů

Obsahové vymezení bodu	Zkoumaná škola	Asociace lesních MŠ	ZŠ Za Alejí Uherské Hradiště
Soulad s vizí, pozitivní prezentace	•	•	-
Bezpečné prostředí, rozvoj potenciálu	•	•	•
Jednotný, rovnocenný přístup	•	-	-
Být vzorem, zdravé hranice, zodpovědnost, respekt	•	•	•
Hranice a odstup pedagoga	•	-	-
Osobnostně-profesní rozvoj	•	•	•
Spolupráce	•	•	•

Nakládání s informacemi a údaji	●	●	-
------------------------------------	---	---	---

● = obsahuje, - = neobsahuje

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce je viditelné, že Etický kodex LMŠ se obsahově shoduje s danou školou v celých 6 bodech z celkových 8. Etický kodex Za Alejí ve 4 bodech z 8. Otázkou je, zda za vyšší podobnosti bodů etického kodexu LMŠ stojí to, že daná škola a Asociace lesních mateřských škol jsou obě vzdělávací instituce se soukromým zřizovatelem nebo fakt, že obě instituce mají alternativní vzdělávací program.

Z tohoto porovnání vyplývá, že v základu jsou obsahy bodů etických kodexů shodné, či velmi podobné a liší se jen v bodech, které jsou pro danou školu z nějakých důvodů důležité.

6.3 Vedení procesu změny

1. Vyvolání vědomí naléhavosti

K vyvolání pocitu naléhavosti změny, tedy vytvoření a zavedení etického kodexu ve škole přišlo neplánovanou krizí hodnot mezi zaměstnanci. Jeden z bývalých zaměstnanců měl svůj vnitřní hodnotový systém postavený daleko od vnímání všech ostatních zaměstnanců. Došlo k několika výchovně problematickým situacím mezi tímto pedagogem a žáky. Tyto situace představovaly možné ohrožení školy, negativně je reflektovali též rodiče. Tyto „kolize“ daly důvod pro přemýšlení nad problematickými situacemi v týmu i vedení školy, ke komunikaci a vzájemné sdílení toho, jak každý danou situaci vnímá trochu jinak s ohledem na rozdílný vnitřní hodnotový systém každého člověka. Vnitřní hodnoty tohoto zaměstnance se nakonec jevily jako neslučitelné s pozicí učitele a ředitelka školy s ním ukončila pracovní poměr. Tato situace vyvolala velkou diskuzi o potřebě sdílených hodnot ve škole ve snaze preventivně ošetřit možnou další negativní zkušenost do budoucna. V týmu panoval přirozeně velký zápal se hodnotami zabývat. Zároveň všichni cítili, že opakovat tuto „krizi hodnot“ nechtějí. Na jedné z pedagogických porad se diskuze o uplynulých událostech dostala k rozhodnutí se procesně zabývat vytvoření sdílených hodnot – vytvořit sdílený etický kodex učitele v dané škole.

2. Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

Tento krok byl v našem případě snadný. Tím, že za popudem vytvoření změny (tedy nového pohledu na morální hodnoty zaměstnanců firmy) byla většina týmu a změnu neevokovalo pouze vedení, tak se tým sestavil poměrně sám. Se spoluprací v menších týmech na konkrétních projektech má již škola předchozí zkušenosti. Z minulosti také vedení vědělo, že je potřeba dobře sestavit role v týmu a že naprosto nepostradatelná role je typ pracovníka, který umí dotáhnout věci do konce. Sestavení konkrétního týmu vzniklo na pedagogické poradě základní školy a dále byla možnost se zapojit nabídnuta též na provozně-pedagogické poradě mateřské školy. Tím došlo k rozšíření povědomí do celé škály zaměstnanců, tedy pedagogů i nepedagogů. Pro roli člena týmu zavádění etického kodexu se rozhodlo sedm zaměstnanců ze stávajících devatenácti. Celkem tři učitelky základní školy, dvě učitelky mateřské školy, jedna provozní pracovnice a ředitelka.

3. Vytvoření vize a strategie

Dalším krokem po složení týmu bylo sestavení jasně vize, kterou bude celý tým sdílet. Sestavování vize proběhlo vzájemnou diskuzí a nastavením časových rámců. Hlavním cílem bylo vytvořit etický kodex jako dokument, který pomůže sjednotit morální hodnoty jednotlivců a bude vodítkem pro případné nové zaměstnance.

Časově jsme tento cíl rozfázovali na:

- První fázi – tedy vytvoření pracovní verze dokumentu do konce dubna 2024
- Druhou fázi – připomínkování a pokusné ověřování pracovní verze do 30.6.2024
- Třetí fáze – přijetí dokumentu do vnitřních směrnic školy a jeho aplikace

4. Komunikace transformační vize

Pro vnitřní komunikaci v týmu vznikla WhatsAppová skupina. Tato platforma rychlého domlouvání a vzájemného informování se nám v týmu školy ověřila již v minulosti.

Pro komunikaci vně týmu zavádění etického kodexu jsme zvolili informování o průběhu toho, čím se tým aktuálně zabývá na pravidelných pedagogicko-provozních poradách, které se konají jednou za dva týdny. Z těchto porad se vyhotovuje zápis, takže se informace z porad dostane vždy mezi všechny zaměstnance. Výstupy se tým snažil reflektovat jednoduše, aby i ti, kteří se o problematiku hlouběji nezajímali, dokázali být v obraze.

Jasnost informací umožnila i případné doptávání ze strany kolegů, kteří nebyli aktivními členy týmu a jejich nezaujaté zpětné vazby mohly poskytnout jiný pohled na věc.

Komunikovat tuto změnu mezi rodiče, jako nepostradatelnou součást školy, jsme se rozhodli rámcově na začátku celé myšlenky vytvoření etického kodexu a poté před jeho aplikací do procesu školy, tzn. během měsíce srpna 2024. Pro toto informování jsme zvolili písemnou formu a rozeslání infomačním systémem školy.

5. Delegování v širokém měřítku

Organizační struktura školy umožňuje zaměstnancům pracujícím v menších týmech celkem velkou autonomii. Fungujeme na základě důvěry a po odsouhlasení cíle ředitelkou, mohou zaměstnanci na naplňování cíle samostatně pracovat. Tím, že ředitelka je přímo spjatá s týmem pro zavádění etického kodexu, tak to nebylo složité. Rozdělení úkolů uvnitř týmu se dělo přirozeně podle časových možností každého člena. Ředitelka byla spíše v roli mentora, který monitoruje průběh práce a výsledky. Poskytuje potřebnou podporu, pokud je to nutné, a případně přijímá opatření k řešení problémů. Tento způsob se jeví pozitivně, protože zvyšování odpovědnosti zaměstnanců za svěřené úkoly jim zároveň zvyšuje motivaci úkoly splnit a dokončit.

6. Vytváření krátkodobých vítězství

Tím, že celá změna, tedy zavedení etického kodexu netrvala příliš dlouho, tak dle mého názoru nebylo potřeba zásadnější krátkodobá vítězství uměle vytvářet. V procesu vytváření etického kodexu nebyl cítit pokles motivace členů týmu.

Nicméně vytvoření drobného pocitu krátkodobého vítězství může navodit i to, že se na každé schůzce týmu reflektuje naplňování stanovených cílů. Na začátku schůzky se kontrolují úkoly z minulé porady. Při plnění cílů se využívá vizuální opora, která je vyvěšená na stěně místnosti, kde se tým setkává. Na některé členy týmu vizuální opora pozitivně působí.

7. Využití výsledků a podpora dalších změn

Výsledkem této změny je společně sestavený dokument – etický kodex. Jedná se o první pracovní verzi, která se bude po zavedení do procesu školy dále upravovat a revidovat. Etický kodex je sepsán do několika oblastí v bodech, aby byl přehledný a strukturovaný. Prozatím se tato verze etického kodexu legislativně zavedla pouze jako vnitřní směrnice. Do

budoucná po základním ověření obsahu ale chceme zavést etický kodex jako dokument, jehož nenaplnění je možné právně vymáhat. V současné době neexistuje zákon, který by užívání etických kodexů upravoval. Možnými cestami ale může být etický kodex jako součást pracovní smlouvy (například jako náplň práce). Další cestou ve školách je etický kodex jako součást školního řádu, který je závazný jak pro děti a žáky, pro zákonné zástupce, tak pro zaměstnance školy. Po zavedení etického kodexu do procesu školy se bude i nadále setkávat tým prosazující změnu, jen s menší četností. Pracovat bude na odstraňování případných překážek.

Aby všichni zaměstnanci etický kodex snáze přijali, ředitelka svolala koncepční poradou, které se zúčastnili všichni zaměstnanci a společně si etický kodex prošli. Dostatečný čas byl věnován dotazům, připomínkám, příkladům a vysvětlování. Zpětná vazba byla velmi pozitivní. Převažoval názor, že sepsaný rámec chování dává pocit bezpečí zaměstnancům, kteří v nich mohou v některých situacích tápat, jak by se měli zachovat.

Věříme, že tento morální rámec otevře ještě následnou bohatou diskusi směrem ke všem účastníkům ve škole. Ať se jedná o zakladatele, vedení, zaměstnance, zákonné zástupce a samotné děti a žáky.

8. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

Zakotvení etického kodexu do firemní kultury bude úkol pro následující školní rok. Zaměřit se chceme zejména na jeho opakované zvědomování, aby se jeho existence ve škole časem nedostala do nevědomosti. Cílem je nepolevit, být důslední ve svém úsilí o zakotvení etického kodexu do firemní kultury. Uvědomujeme si, že jde o běh na dlouhou trať. Věříme ale že s dlouhodobým úsilím a vytrvalostí můžeme dosáhnout pozitivních výsledků. V plánu máme pravidelně měřit a vyhodnocovat vliv etického kodexu na klima školy a jeho zapojení do firemní kultury. Etickým kodexem provedeme vždy každého nového zaměstnance, aby se nejen seznámil s dokumentem jako takovým, ale mohl pochopit jeho obsah a lépe ho naplňovat.

6.4 Zodpovězení výzkumných otázek

1. Co by mělo být obsahem etického kodexu ve škole?

Obsah etického kodexu vycházel jak z odpovědí respondentů, tak z práce týmu prosazujícím tvorbu a zavedení etického kodexu ve škole. Obecně lze konstatovat, že obsahem etického kodexu by mělo být vytvoření společně sdíleného rámce chování pedagogů ve škole. Jak směrem k sobě, v oblasti osobnostně-profesního rozvoje a souladu s vizí, tak směrem ven. Dětem/žákům jde pedagog vzorem, vytváří bezpečný prostor a vytváří podmínky pro rozvoj potenciálu dětí/žáků. Nastavuje dětem/žákům zdravé hranice a zejména si je dobře vědom pedagogických hranic vůči žákům. Nenavazuje osobní vztahy mimo školy. Pedagog by měl udržovat úzkou spolupráci se zákonnými zástupci, kolegy a vedením školy, měl by ctít soukromí důvěrných informací.

2. Co přináší zavedení etického kodexu ve škole?

Téma zavedení etického kodexu primárně přináší zájem o diskuzi o sdílených hodnotách ve škole, o chování pedagogů. Respondenti a členové týmu prosazujícího tvorbu a zavedení etického kodexu ve škole se touto aktivitou zároveň aktivně podíleli na tvorbě a udržení kultury školy. Zavedení etického kodexu také vzbudilo ve škole zájem o danou problematiku, rozšířilo se vědomí této problematiky mezi zaměstnance školy. Celý proces zavádění zlepšil rovněž spolupráci mezi kolegy. Konkrétní přínosy v zavedení etického kodexu respondenti ve výzkumu vnímali v zarámování vztahu učitele a žáka, posílení dobrých vztahů, zlepšení vztahů na pracovišti, posílení vize a řešení případných sporů. Velký přínos vnímají všichni dotazovaní respondenti též samy pro sebe, pro vykonávání své pozice ve škole. Etický kodex pro ně představuje funkční nástroj, po kterém mohou sáhnout, když si nebudou vědět rady ve vzniklých situacích. Dotazovaným zaměstnancům to může dávat pocit bezpečí. Etický kodex pro ně představuje určitou formu očekávaného chování ve škole.

3. Jak přijímají zaměstnanci zavedení etického kodexu ve škole?

Všichni zapojení zaměstnanci do zavádění etického kodexu ve škole ho přijímají dobře. Protože zavedení etického kodexu je transformační proces, tak je přirozené, že někdo je ke změně jako takové aktivní a někdo pasivní. Celkové přijímání etického kodexu jako společné normy chování je ale rozhodně kladné.

4. Jak se liší pohled na etický kodex pracovním zařazením zaměstnanců?

Drobný rozdíl je cítit mezi dotazovanými pedagogickými a nepedagogickými pracovníky školy. Pedagogové mluvili zejména v obecném rámci, o přínosu pro celou školu, o dětech/žácích, o vzdělávání o vzájemné spolupráci. Nepedagožka měla spíše subjektivně laděné odpovědi a mluvila o rámci a omezení přímo pro sebe. Tento pohled převažoval vidění etického kodexu v širším měřítku. U otázky zaměřené na to, zda má být obsah etického kodexu individuální záležitostí každé školy nebo má být jeho obsah daný, se také ukázal rozdíl. Pedagogové byli striktně pro, aby byla dána úplná volnost v tvorbě etického kodexu. Nepedagožka by uvítala nařízený rámec etického kodexu s možností přidávat jen určité body. Jiné rozdíly v tom, jak jsou daní zaměstnanci pracovním zařazením nebyl zřejmý. Rozdíl nebyl ani v tom, zda pracují v mateřské nebo základní škole.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem zavedení etického kodexu ve vybrané škole. Cílem práce bylo vytvořit etický kodex školy a identifikovat přínosy jeho zavedení ve vybrané škole. Hlavní výzkumný cíl byl doplněn o výzkumné otázky:

1. Co by mělo být obsahem etického kodexu ve škole?
2. Co přináší zavedení etického kodexu ve škole?
3. Jak přijímají zaměstnanci zavedení etického kodexu ve škole?
4. Jak se liší pohled na etický kodex pracovním zařazením zaměstnanců?

Teoretická část bakalářské práce se ve čtyřech hlavních kapitolách zabývala důležitými pojmy, které k tématu patří jako etika, hodnoty, morálka, mravnost, etický kodex, profesní a manažerská etika. Dalšími tématy teoretické části byla etika učitelského povolání, aktuální situace ohledně etického kodexu pedagogů v Čechách a v zahraničí. Poslední částí teoretické části je vedení procesu změny dle J. P. Kottera.

Praktická část se zabývala zkoumáním etického kodexu z několika úhlů kombinací více metod. Pro výzkum byl zvolen kvalitativní přístup a jako výzkumná strategie případová studie. Polostrukturovanými rozhovory s vybranými zaměstnanci bylo zjištěno, že všichni znají okolnosti toho, proč v dané škole vznikla myšlenka zavedení etického kodexu. Všichni dotazovaní se shodují na jedné konkrétní situaci, která tomu byla impulzem. Z rozhovorů vyplynulo, že by si každá škola měla tvořit volně svůj etický kodex podle individuálního uvážení spíše, než aby byl obsah jednotně všem školám daný. Na přínosu zavedení etického kodexu do školy se shodli všichni dotazovaní. Vidí přínos jak pro školu, tak sami pro sebe, pro vykonávání své pozice ve škole. Mezi možnými negativy vidí to, že se etickým kodexem nemusí chtít řídit všichni zaměstnanci.

Další metodou výzkumu byla analýza a následná komparace dokumentů. Nejprve byla provedena analýza bodů sestaveného etického kodexu ve sledované škole. Dále byla provedena obsahová analýza dvou platných českých etických kodexů pedagoga. Následnou komparací všech tří etických kodexů bylo zjištěno, že v základu jsou obsahy bodů etických kodexů shodné, či velmi podobné a liší se jen v bodech, které jsou pro danou školu z nějakých důvodů důležité. Velká podobnost bodů etického kodexu sledované školy

a etického kodexu LMSŠ může být způsobena tím, že obě školy mají soukromého zřizovatele nebo tím, že obě instituce mají alternativní vzdělávací program.

Celý výzkum byl doplněn o popis samotné tvorby a zavádění etického kodexu do sledované školy. K celému procesu bylo přistupováno jako ke změně, a aby se předešlo možným chybám, tak byl veden dle Osmibodového procesu řízení změny dle J. P. Kottera.

Výzkumný cíl byl splněn a na výzkumné otázky bylo díky množství sesbíraných dat odpovězeno.

Z odpovědí respondentů a z práce týmu pro vytvoření a zavedení etického kodexu ve sledované škole vznikl etický kodex pedagoga sledované školy. Etický kodex byl do procesu školy zaveden jako vnitřní směrnice a nyní se ověřuje v každodenním procesu. Tým změny ve škole bude i nadále pracovat na jeho reflektování a vyhodnocování v praxi. Důležitý krok zavedení etického kodexu do kultury školy školu teprve čeká.

Etický kodex pedagoga ve sledované škole slouží již po krátkém ověřování jako soubor společně sdílených norem chování, který stávajícím i novým zaměstnancům školy může být pomocí při řešení každodenních situací.

Zvolený postup zavádění etického kodexu do prostředí školy, který je popsán v této bakalářské práci může být inspirací pro ostatní ředitele škol, kteří se rozhodnou tímto důležitým tématem ve svých školách zabývat.

Seznam použitých informačních zdrojů

DOROTÍKOVÁ, S., 2003. *Profesní etika učitelství*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 80-7290-102-8.

Etický kodex pedagoga lesní mateřské školy [online], 2014 [vid. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://www.lesnims.cz/stahnout-soubor?id=56>

Etický kodex učitele [online], 2022 [vid. 2022-12-08]. Dostupné z: <https://ucitelskykodex.cz/wp-content/uploads/2022/12/Etický-kodex.pdf>

Etický kodex učitele ZŠ Za Alejí Uherské Hradiště [online], 2016 [vid. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://www.zsaaaleji.cz/eticky-kodex>

GÁL, J., 2003. *Realizácia projektu „Návrh etického kódexu učiteľa na Slovensku“*. [online]. *Pedagogické rozhlady*, roč. 2003, č. 1. [cit. 2024-01-28]. Dostupné z: <https://archiv.mpc-edu.sk/sites/default/files/rozhlady-casopis/pr1-2003.pdf>

HARTMANN, N., 2002. *Struktura etického fenoménu*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0970-1.

HENDL, J., 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.

JANKOVSKÝ, J., 2018. *Etika pro pomáhající profese*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Stanislav Juhaňák – Triton. ISBN 978-80-7553-414-9.

KOTTER, J. P., 2000. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-015-0.

PELCOVÁ, N. a I. SEMRÁDOVÁ, 2014. *Fenomén výchovy a etika učitelského povolání*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2636-9.

PLHOŇOVÁ, V., 2013. *Etické jednání a společenská odpovědnost*. [online]. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo. ISBN 978-80-87314-35-7. Dostupné z: <https://docplayer.cz/899944-Eticke-jednani-a-spolecenska-odpovednost.html>

PŘÍKASKÝ, J. V., 2000. *Učebnice základů etiky*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství. ISBN 80-7192-505-5.

ROLNÝ, I., 2007. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3., rozš., (1. v nakl. Key Publishing). Ekonomie (Key Publishing). Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-45-8.

SKLENÁŘOVÁ, N., 2013. *Interakce a komunikace učitele v edukačním procesu*. Ostrava: Pedagogická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě. ISBN 978-80-7464-391-0.

SKUTIL, M., 2011. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-778-7.

SOKOL, J., 2014. *Etika, život, instituce: pokus o praktickou filosofii*. Moderní myšlení. Praha: Vyšehrad. ISBN 978-80-7429-223-1.

SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Základy metodologie výzkumu (kvalitativní přístupy)* [online]. Praha: Futurebooks. ISBN 978-80-7603-256-9. Dostupné z: <https://cuni.futurebooks.cz/detail-knihy/zaklady-metodologie-vyzkumu-kvalitativni-pristupy>

ŠVARŤÍČEK, R. a K. ŠEĎOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

THOMPSON, M., 2004. *Přehled etiky*. Filozofie (Portál). Praha: Portál. ISBN 80-7178-806-6.

Učitelé mají nový etický kodex, který reaguje na výzvy 21. století [online], 2022 [vid. 2022-12-08]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/ucitele-maji-novy-eticky-kodex-ktery-reaguje-na-vyzvy-21>

VANĚK, J., 2010. *Obecná, ekonomická a informační etika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-504-5.

VAŠUTOVÁ, J., 2004. *Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu*. Brno: Paido. ISBN 80-7315-082-4.

VEBER, J., 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 9788087865699.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Souhlas s rozhovorem a pořízením audiozáznamu

Udělují souhlas s rozhovorem a pořízením audiozáznamu rozhovoru, který jsem poskytla Barboře Novákové za účelem informací, které využije v bakalářské práci – Zavedení etického kodexu ve vybrané škole. Souhlasím s jeho následným zpracováním se zaručením přísné anonymity.

V..... dne..... Podpis:

Příloha č. 2: Body etického kodexu sledované školy – verze platná k 15.12.2023

- Pedagog je v souladu s vizí a hodnotami školy, pozitivně ji prezentuje i navenek.
- Pedagog vytváří bezpečné prostředí pro přirozený rozvoj dětí/žáků. Aktivně podněcuje rozvoj potenciálu každého dítěte/každého žáka.
- Pedagogové mají k dětem/žákům jednotný a rovnocenný přístup.
- Pedagog jde dětem/žákům vzorem. Důsledně nastavuje zdravé hranice a vede děti/žáky k zodpovědnosti a vzájemnému respektu.
- Pedagog si je vědom hranic a kompetencí svého povolání a působení na děti/žáky. Udržuje k dětem/žákům zdravý odstup. Pedagog si uvědomuje, že jeho kontakt s dětmi/žáky by neměl přesahovat hranice školy a školní akce.
- Pedagog se dál aktivně vzdělává v oblasti výchovy a vzdělávání blízkému vizí školy, věnuje se osobnímu rozvoji a pečuje o svůj wellbeing.
- Pedagog úzce spolupracuje se zákonnými zástupci dítěte/žáka, kolegy a vedením školy.
- Pedagog citlivě nakládá s důvěrnými informacemi.