

VEDOUcí PRACOVNíCI VE ŠKOLÁCH S RIZIKOVÝM KLIMATEM UČITELSKÉHO SBORU

LEADERS IN SCHOOLS WITH A HIGH-RISK TEACHING STAFF CLIMATE

Andrea Rozkovcová¹, Oto Dymokurský²

¹ Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická, Technická univerzita v Liberci

² Doctrina, Podještědské gymnázium, Liberec

Abstrakt

Príspevok prináša analýzu vlastností 16 vedoucích pracovníků, kteří působili nebo stále působí v českých ZŠ a SŠ s rizikovým nebo nepříznivým klimatem učitelského sboru. Sebraná data se týkají jak jejich vlastností spojených s dovednostmi vedení (dotazníky ISK, LMI, LJI, TOP), tak také výroků, které byly nahrány v rámci rozhovorů při kvalitativním výzkumu klimatu učitelského sboru v těchto školách. Vybrané signifikantní výroky vedoucích pracovníků o učitelích byly klasifikovány podle úrovně vykazované reflektivity. Celkový obraz o vedoucím pracovníkovi doplňují kvantitativní parametry klimatu školy a kvalitativní data o působení vedoucího pracovníka ve škole z pohledu učitelského sboru pro zprostředkování kontextu.

Klíčová slova: *vedoucí školský pracovník, klima učitelského sboru, leadership*

Abstract

The article analyses the characteristics of 16 school leaders who have worked or are still working in Czech basic and higher secondary schools with high-risk or unfavourable teaching staff climate. The collected data relate to both their characteristics related to leadership skills (ISK – Social Competence Inventory, LMI – Achievement Leadership Inventory, LJI – Leadership Judgement Indicator, TOP – Dark Triad of Personality at Work) and statements from interviews recorded during qualitative research on the climate in these schools. Selected significant statements of leaders about teachers were classified according to the level of reflection in their speech. The overall picture of the leader is complemented by quantitative data on the teaching staff climate and qualitative data on the leader's work in the school from the perspective of the teaching staff to provide context.

Keywords: *school leader, teaching staff climate, leadership*

1 ÚVOD

Příznivé sociální klima učitelských sborů je významným indikátorem kvalitního fungování školy (např. Urbánek, 2018). Jak ukazují početné výzkumy v této oblasti, za nejvýznamnější aktéry příznivého fungování školních organizací a utváření žádoucího sociálního klimatu sboru jsou vedoucí pracovníci. Cílem tohoto příspěvku je ukázat, jaké vlastnosti vedoucích pracovníků a jakou úroveň reflektivity odhalily využitě výzkumné procedury u zkoumaných vedoucích pracovníků, a to v kontextu jejich působení v konkrétních školách.

2 TEORIE

Klima učitelského sboru vyjadřuje kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů fungujících uvnitř sboru (Urbánek & Chvál, 2012). Zároveň je v mnoha výzkumech opakovaně prokazováno, že styl vedení školy je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících klima sboru (Urbánek, Dvořák & Starý, 2014; Urbánek, Novotová et al., 2020; Rozkvcová, Urbánek et al., 2023). Výzkum reflektivních funkcí (původně „mentalizace“) se v poslední době rozšiřuje z klinické terapie do dalších sociálních kontextů včetně školství (Schwarzer, 2023). Úroveň reflektivity členů učitelských sborů se ukazuje být vysoce relevantní pro sociální interakce a celkové fungování školních komunit (Nišponská, 2022, Fonagy et al., 2005, Rozkvcová et al., 2023, Schwarzer et al., 2023).

3 METODOLOGIE VÝZKUMU

Tento výzkum je součástí širšího šetření (viz blíže kapitoly symposia na konferenci ČAPV, Rozkvcová, Urbánek et al., 2024). Vzorek tvoří 16 vedoucích pracovníků (VP) ze 6 škol s nepříznivými až velmi nepříznivými parametry klimatu sboru, tři ZŠ (7 VP) a tři SŠ (9 VP). Pro sběr dat byly využity: polostrukturované rozhovory s VP z 1. fáze QUAL (Rozkvcová, Urbánek et al., 2023), dotazníky pro VP, které vyplnili v roce 2022: ISK (sociální dovednosti), LMI (motivace k výkonu), LJI (styly vedení) a TOP (temná triáda osobnosti v pracovním prostředí).

Významné výroky VP týkající se leadershipu byly analyzovány podle metodiky vyhodnocování míry reflektivity RFI-T (Nišpanská, Dymokurský, 2024) na škále R1 – zralá, R2 – snižená, R3 – absentující a R4 – hostilní absentující. Dotazníky vyhodnotil psycholog a vytvořil analýzy každého VP. Pro širší kontext byly využity výsledky 1. fáze QUAN a QUAL kvalitativního kvaziexperimentu (měření klimatu sboru dotazníkem OCDQ-RS a kvalitativní výzkumné procedury) ve všech 6 školách v letech 2021 a 2022 (Rozkovcová, Urbánek et al., 2023).

4 VÝSLEDKY

Uvádíme pouze stručně kontext klimatu školy, vybrané signifikantní vlastnosti a ukázky výroků VP.

ZŠ04: nepříznivé klima (zvětšující se sbor, vedení dlouho ve funkci společně, situační faktory kombinované s neochotou ŘŠ přijmout roli lídra)

Vlastnosti vedení: ŘŠ – emočně zdrženlivý, hodnotově rigidní, s nízkou motivací ale dobrými manažerskými schopnostmi; stZŘŠ – podporující, ale s neochotou ke konfliktu

Výroky: „Od té doby, co jsem ŘŠ, už s nikým na kávu nechodím.“ (ŘŠ, R2) „Můj úkol je zajistit učitelům dobré podmínky pro práci.“ (stZŘŠ, R1)

ZŠ08: velmi nepříznivé klima (ŘŠ nastupuje v době pandemie C-19, uplatňuje zvýšeně direktivní krizové řízení, dle ŘŠ tradiční ale vyhledávaná škola)

Vlastnosti vedení: ŘŠ – cílevědomý, disciplinovaný; stZŘŠ – racionální, ale autoritativní s nízkou empatií.

Výroky: „Nejvíc si cením, když učitelé přijdou a řeší věci se mnou.“ (ŘŠ, R1) „Posílám je řešit to raději s ŘŠ.“ (stZŘŠ, R2)

ZŠ13: nepříznivé klima (dvě školní budovy, malá provázanost mezi učiteli, ŘŠ preferuje projektové řízení před podporou klimatu školy)

Vlastnosti vedení: orientace ŘŠ na projekty, malá vstřícnost k učitelům; stZŘŠ – rigidní, deleguje odpovědnost; ZŘŠ – direktivní a emocionální.

Výrok: „Demokracie končí na prahu ředitelny.“ (ŘŠ, R3)

SŠ01: extrémně nepříznivé klima (ŘŠ nastupuje v době pandemie C-19, individualismus učitelů, špatné zkušenosti učitelů s předchozím vedením, panuje nedůvěra k vedení i mezi učiteli napříč školou)

Vlastnosti vedení: ŘŠ – nízká sebedůvěra a empatie; stZŘŠ – efektivní manažer, ale bez empatie; ZŘŠ – vyhýbá se konfliktům a nízká motivace k výkonu

Výrok: „Oni [učitelé] jsou krvelačníci toužící po pomstě.“ (ŘŠ, R4)

SŠ07: velmi nepříznivé klima (autoritativní vedení s důrazem na výkon s nižší mírou zvláště emocionální podpory učitelům)

Vlastnosti vedení: ŘŠ – pracovitý, zaměřený na výkon, náladový; stZŘŠ – rigidní, vztahovačný; ZŘŠ – direktivní, nízká sebereflexe

Výrok: „Tady není žádná demokracie.“ (ZŘŠ, R3)

SŠ11: extrémně nepříznivé klima (slabé vedení s přenesením pravomocí na málo empatické zástupce)

Vlastnosti vedení: ŘŠ – vyhýbá se konfliktům, pasivní; stZŘŠ a ZŘŠ – zaměření na vlastní prospěch, nízká reflektivita, manipulační chování

Výrok: „Někdy mi přijdou jako stádečko ovcí.“ (stZŘŠ, R3)

5 ZÁVĚRY A DISKUSE

Analýzy vlastností VP v kontextu jejich působení ve školách s rizikovým klimatem sboru poukázaly na charakteristiky, které nejsou u VP žádoucí a při vedení lidí jsou limitující. Objevily se vlastnosti jako slabé řízení u ŘŠ kombinované se silným řízením ze strany zástupců, kteří ale zároveň vykazovali nepříznivé vlastnosti v dotazníku TOP (SŠ11). U zkoumaných VP se ukázala jako nejnepříznivější kombinace chybění empatie, sklon ke lhaní (pro vlastní prospěch) a výrazného machiavelismu v TOP (SŠ11 ZŘŠ). Rozhovory s VP obsahovaly výroky na různých úrovních reflektivity. U zrale reflektivních VP (ZŠ04 stZŘŠ, ZŠ08 ŘŠ i stZŘŠ) se v rozhovorech neobjevovaly úrovně R3 a R4, zatímco u méně reflektivních VP se jednalo o mix (ZŠ13 ŘŠ, ŠŠ01 ŘŠ, SŠ07 ZŘŠ, SŠ11 ZŘŠ). Výsledky také ukazují, že situační faktory mohou značně ovlivnit klima sboru po určitou dobu (jako v ZŠ08 za pandemii Covidu-19). Pakliže mají vedoucí pracovníci jinak vyvážené charakteristiky (zjišťované prostřednictvím dotazníků), a zároveň jsou vnímáni sborem jako čestní a nápomocní (zjištění z rozhovorů s učiteli), pak se klima sboru v dané škole může relativně rychle zlepšit, když situační faktory pominou.

Jako primární se pro úspěšnost výkonu vedoucího pracovníka ve škole, zvláště v oblasti leadershipu, jeví vnitřní integrita osobnosti, schopnost reflektivity a dodržování etických zásad. Jde tedy především o charakter vedoucího pracovníka a etický aspekt jeho fungování. Charakter spolu s rozhodnutím zasadit se o rozvoj příznivého klimatu sboru a zajistit podmínky pro práci učitelů se ukazují být nejdůležitějšími faktory úspěchu v oblasti vedení lidí. Bylo by zajímavé ověřit tuto hypotézu dalším výzkumem.

PODĚKOVÁNÍ

Data byla získána díky projektu aplikovaného výzkumu č. TL03000035 *Kvalita sociálního klimatu učitelských sborů základních a středních škol a možné intervence* vedeného v letech 2020–2023 pod Technologickou agenturou ČR. Autoři děkují za podporu.

6 LITERATURA

- Fonagy, P., Twemlow, S., Vernberg, E., Sacco, F., & Little, T. (2005). Creating a peaceful school learning environment: The impact of an antibullying program on educational attainment in elementary schools. *International Med. Journal of Exper. and Clin. Research*, 11, 317–25.
- Nišpanská, M. (2022). Mentalization and its use in schools. *Pedagogika*, 4(72), s. 535–552.
- Nišpanská, M., Dymokurský, O. Mentalizační schopnosti pedagogických pracovníků škol v kontextu utváření klimatu učitelských sborů. In Rozkvcová, A., & Pivarč, J. (Eds.). (2024). *Spolupráce oborů pro podporu kvality vzdělávání: Sborník příspěvků z XXXII. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu*. MSD, 399–403.
- Rozkvcová, A., Urbánek, P., Picková, H., Jursová, J., Nišpanská, M., Dymokurský, O. Výzkum sociálního klimatu učitelských sborů: souvislosti výzkumných nálezů. In Rozkvcová, A., & Pivarč, J. (Eds.). (2024). *Spolupráce oborů pro podporu kvality vzdělávání: Sborník příspěvků z XXXII. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu*. MSD., 387–408.
- Rozkvcová, A., Urbánek, P., Picková, H., Jursová, J., Nišpanská, M., Dymokurský, O. (2023). Sociální klima učitelských sborů: Kvalitativní kvaziexperiment. *Orbis scholæ*, 17(2), 59–88.
- Schwarzer, N. H., Dietrich, L., Gingelmaier, S., Nolte, T., Bolz, T., & Fonagy, P. (2023). Mentalizing partially mediates the association between attachment insecurity and global stress in preservice teachers. *Frontiers in Psychology*, 14.
- Urbánek, P., Chvál, M. (2012). *Klima učitelského sboru. Dotazník pro učitele*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání.
- Urbánek, P., Dvořák, D., Starý, K. (2014). Dynamika sociálního klimatu učitelských sborů v době reformy. *Orbis scholæ*, 8(1), s. 65–78.

Urbánek, P., Novotová, J., Rozkovcová, A., Picková, J., Jursová, J., & Pícek, J. (2020). *Učitelé sbory základních škol a jejich sociální klima*. Vícepřípadová studie učitelských sborů. Praha: Wolters Kluwer.