MOŽNOSTI VÝZKUMU ORGANIZAČNÍHO KLIMATU NA ŠKOLE

Helena Grecmanová

Abstrakt: *Vymezení pojmu organizační klima jako vnitřní klima školy. Vztah mezi školním a organizačním klimatem. Charakteristika výzkumů organizačního klimatu. Příklady výzkumů organizačního klimatu. Zkušenosti z oblasti hospodářství, veřejné správy a školy. Návrh výzkumného šetření organizačního klimatu.*

Klíčová slova: *pojmy, koncepce, výzkumné metody, zkušenosti.*

Abstrakt: *The definition of the term organisation climate as an inner climate of a school. The relation between school and organizational climate. The Characteristic of organizational climate researches. The examples of organisational climate researches. Experiences from the field of economy, public administration and a school. The proposal for a research of organisational climate.*

Key words: *terms, concepts, research methods, experiences.*

Organizační klima školy závisí na jejím prostředí a také na vnímání a hodnocení jeho posuzovatelů. Faktory vlivu na organizační klima nacházíme především v dimenzi sociální a kulturní. Podílí se tak na něm řada činitelů: způsoby komunikace a kooperace, zafixované vzorce navyklých vztahů chování uvnitř skupin a mezi skupinami osob (mezi žáky, mezi učiteli, mezi žáky a učiteli, mezi ředitelem a učiteli, mezi školou a rodiči), hodnotové vzory a normy, řád a organizace školy, její filozofie, symboly, cíle a dlouhodobé priority, odborné kompetence, poznávací a hodnotící přístupy. Podle R. Bessotha (1989) odpovídá organizační klima tomu, co se označuje jako „provozní klima", nebo se vyjadřuje jako převládající étos, který tvoří vedení organizace. Důležitým faktorem organizačního klimatu je totiž způsob chování managementu a jeho styl vedení. Organizační klima ve škole považuje zmíněný autor také za výsledek interakce organizační struktury, formálního vedení včetně „politiky" příslušné školy s pracovním kolektivem a jeho neformálními strukturami. Také M. Saldern (1987) uvádí, že se na kvalitě organizačního klimatu podílí organizační struktura, pracovní aktivita, proces a výkon. Je zřetelné, že klima je potom rovněž indikátorem organizačních procesů. V jiném modelu se navíc jako faktory vlivu zdůrazňují motivy a potřeby, motivační strategie, spokojenost, komunikační a rozhodovací procesy (Saldern, 1987, Chemnitz, 1980, srovnej Dopita, 2004). Hodnotitelé organizačního klimatu bývají zpravidla jen učitelé. Zajímáme se tedy o názory zaměstnanců školy. Můžeme konstatovat, že organizační klima odráží kulturní a sociální dimenzi prostředí školy ve vnímání, hodnocení a posuzování jejich učitelů. Jeho kvalita je relativně stabilní.

Organizační klima považujeme za součást klimatu školy.Vedle vyučovacího klimatu, klimatu třídy či učitelského sboru atd. se podílí na školním klimatu. Ve srovnání s organizačním klimatem je však školní klima navíc ovlivněno ještě ekologickými a společenskými faktory prostředí. Působí na něj také např. materiální a estetické aspekty školy, její velikost, počet tříd, vybavení a uspořádání budovy a přilehlých prostor, kvality a kompetence nejen žáků a zaměstnanců školy, ale rovněž rodičů a dalších osob, které mají se školou co činit. Posuzovatelé školního klimatu jsou nejen učitelé, ale také žáci, rodiče, vedení školy, školní inspektoři a další veřejnost. Dá se říci, že školní klima vytváří vnější obraz, zatímco organizační klima je vnitřním klimatem školy.

Výzkum organizačního klimatu se začal rozvíjet v zahraničí především v 60. letech minulého století. Zásluhy v této oblasti patří např. A.W. Halpinovi, který se zaměřil se svými spolupracovníky na obtížně dostupnou oblast organizačního klimatu na vysokých školách hospodářských. Zajímal se jak o koncepční otázky, tak o empirická šetření. Výzkumy organizačního klimatu dále pokračovaly v 70. a především v 80. letech 20. století. V hospodářství se pozornost soustředila na provozní klima. Této problematice se věnovali např. W. Forster, L. Rosenstiel, P. Conrad, J. Sydow. Zjistili, že za základní elementy klimatu v organizaci lze považovat kulturní komponenty. Objevily se pojmy kultura organizace a kultura školy. Ne náhodou se začala dávat do souvislosti kultura organi-

zace, inovace a změna s organizačním klimatem. V pozadí tohoto dění byla ve Spojených státech amerických nespokojenost veřejnosti s výkony školského systému a přesvědčení školské správy o nutnosti jeho zkvalitňování, má-li se změnit pohled na školství a opět obnovit důvěra v něj. Proces inovace se týkal např. decentralizace rozhodovacích kompetencí na ředitele škol a učitele. Smyslem však bylo zlepšení školních výkonů žáků. A aby se dalo zjistit, zda k plánovaným změnám dochází, bylo třeba koncipovat měrné nástroje. To byl ten „správný čas" pro tvorbu výzkumných technik školního a organizačního klimatu.

Organizační klima školy lze zkoumat metodou standardizovaného přímého pozorování, především však pomocí dotazníků a posuzovacích škál (R. Bessoth, 1989). Kromě toho G. Chemnitz (1980) doporučuje analýzu případových studií. Příkladem metody výzkumného šetření založeného na pozorování by mohly být **Podněty k pozorování organizačního klimatu,** které vypracoval v roce 1981 R. Bessoth (1989, s. 190). Tenkrát měl nezúčastněný pozorovatel zaregistrovat odpověď na 69 situací podle jejich výskytu. Všímal si, zda např.: *1. Vedení školy oslovuje učitele a žáky jménem. 4. Jednotliví učitelé sedí sami v pracovnách. 18. Pracovna ředitele školy má pro všechny „otevřené dveře". 26. Mezi školníkem, sekretářkou a kolektivem učitelů jsou pozitivní vztahy. 41. Chování učitelů ve třídě je přirozené a lidské. 35. Ve škole jsou vystavené práce žáků. 38. Narozeniny se slaví společně. 57. Na veřejnosti hovoří učitelé o žácích kladně. 59. Ředitel školy rozhoduje až po konzultacích s učiteli. 66. Když se objeví ředitel, učitelé ukončují rozhovory. 68. Učitelé se vzájemně pomlouvají.* Výsledky pozorování měly sloužit k lepší a jistější interpretaci dotazníkových šetření. **Dotazník provozního klimatu** od W. Forstera (1978) obsahoval 131 výpovědí, které autor seřadil podle výsledků faktorové analýzy do různých faktorů např. formalismus, centralismus, inovace/připravenost nést riziko, turbulence. Výpovědi se vyhodnocovaly pomocí 5 stupňové Likertovy škály s krajními hodnotami: *„je to úplně pravda - - - není to vůbec pravda".* Například se jednalo o takové výpovědi: *5. Noví spolupracovníci jsou velmi informováni, co u nás je a není dovoleno. 17. Dobré myšlenky u nás často ztroskotají kvůli byrokracii.* (formalismus) *10. V naší firmě se hodně usiluje o to, aby se přistoupilo na požadavky a návrhy spolupracovníků. 18. V naší práci jsme někdy zřetelně omezení, protože rozhodnutí, která bychom mohli udělat sami, se musí schválit na vyšších místech.* (centralismus) *4. V naší firmě je jen nepatrná možnost vydat se novou cestou, jejíž úspěch je nejistý. 16. Naše firma je velmi flexibilní v přizpůsobení se novým potřebám.* (inovace/připravenost nést riziko) *3. Organizační změny zde pociťuji někdy jako nadbytečné. Pokyny z vyšších míst se někdy po krátkém čase odvolají nebo změní.* (turbulence) Také **Šetření k pochopení provozního klimatu** od L. Rosenstiela (1983) se opíralo o dotazník, který obsahoval 78 výpovědí, jež se opět hodnotily na 5 stupňové Likertově škále s možnostmi: *„souhlasí - - - nesouhlasí".* Analyzovaly se obecné otázky, informace k oblasti „kolegové", údaje o nadřízených, výpovědi o organizaci, provozních výkonech, zájmech atd. V oblasti „kolegové" posuzovali respondenti tyto skutečnosti, například: *2. Když má někdo při práci problémy, kolegové mu určitě pomohou. 7. Kdo se chce v našem provoze uchránit před intrikami, „drží" raději pusu.* Zajímavě formulované však byly také výpovědi v oblasti „nadřízení". Pro názornost uvádíme tyto příklady: *4. Naši nadřízení by rádi působili tak, že všechno ví. 5. Nálada v provozu je závislá na rozpoložení nadřízeného.* Na závěr tohoto přehledu stručně představíme ještě **Nástroj k měření organizačního klimatu**, verzi 8 z roku 1988, kterou připravil R. Bessoth s pracovním kolektivem. Opět se jednalo o dotazník o 80 položkách. Obsahově se sledovaly oblasti chování učitelů a chování vedení školy. Oblast chování učitelů se dále analyzovala z hlediska těchto faktorů: zájem o školu, individuální pracovní projev, kolektiv učitelů, kooperace. Oblast chování vedení školy byla zaměřena na faktory: otevřenost/důvěra, tvorba školy, vzor, starostlivost (péče)/ohleduplnost. Výpovědi se posuzovaly na 5 stupňové škále s možnostmi: *(téměř) vždy* (80 % možných případů), *často* (více než 60 % a méně než 80 %), *někdy* (více než 40 % a méně než 60 %), *zřídka* (více než 20 % a méně než 40 %), *(téměř) nikdy* (více než 0 % a méně než 20 %). Příklady výpovědí by mohly být následující: *17. Učitelé dávají najevo, že se jim na škole líbí. 41. Učitelé sami od sebe navštěvují jiné školy nebo školská zařízení, kde se zkoušejí nové věci a metody.* (zájem o školu) 3. *Od žáků je možné slyšet, že učitelé mají zajímavé a rozmanité vyučování. 75. Učitelé na této škole mají dobrý kontakt s rodiči.* (individuální pracovní projev) *13. Učitelé se vzájemně doma navštěvují. 45. Učitelé se snaží o rychlou integraci nových kolegů do kolektivu.* (kolektiv učitelů) *47. Učitelé spolupracují při koncipování plánů práce. 71. Když je učitel občas zvláště vytížený, může počítat s pomocí kolegů.* (kooperace) *2. Učitelům se zdá vedení školy otevřené k jejich problémům. 42. Když učitelé chtějí domluvit něco s vedením, jde to snadno a rychle.* (otevřenost/důvěra) *20. Vedení školy často objasňuje své dlouhodobé cíle. 60. Oznámení o konání konferencí přicházejí včas.* (tvorba školy) *14. Vedení školy pečlivě dodržuje termíny. 30. Pokud vedení kritizuje učitele, kritiku dobře zdůvodní.* (vzor) *16. Při rozdělování úkolů*

zohledňuje vedení školy přání učitelů tak, jak je to jen možné. 64. Vedení školy se snaží v rámci svých možností podporovat všechny učitele. (starostlivost (péče)/ohleduplnost)

Tyto a další metody přivedly výzkumníky organizačního klimatu k důležitým zjištěním např.: Čím je lepší organizační klima, tím je vyšší spokojenost zaměstnanců s jejich prací, popřípadě s organizací. Spokojenost je považována v tomto případě za emocionální reakci zaměstnanců na prostředí. Chování vedoucích již v relativně krátkém čase vytváří určité klima. Například vedoucí s mocenským chováním se podílí na vzniku byrokratického klimatu. Vedoucí, který se orientuje na cíle a plnění úkolů, spoluvytváří klima zaměřené na výkon. Nadřízení spatřují pozitivnější klima, než jejich podřízení zaměstnanci. Totéž platí také ve škole, kde ředitelé a učitelé vnímají organizační klima odlišně. Dobré vztahy mezi vedením školy a učiteli pozitivně působí na vyšší výkony žáků. A naopak výkony žáků klesají, když práci učitelů omezuje správa a nebo když učitelé vyučují bez zájmu. Čím je vyšší schopnost inovace u školské správy, tím je organizační klima na škole pozitivnější. Také ve vzdělávacím sektoru platí, že jasné cíle a odpovídající pedagogické vedení jsou „značkou" efektivní školy (Bessoth, 1989).

Domníváme se, že o výzkum organizačního klimatu na našich školách může být zájem. Rozhodně má výpovědní hodnotu pro vedení školy a její učitele, pro školní inspekci. Zkušenosti s výzkumem organizačního klimatu ovšem na školách v České republice zatím nemáme. Čerpat podněty můžeme z klimatických šetření jiných variant klimatu školy a také např. z mnoha zjištění ohledně vzájemných pracovních vztahů mezi vedením škol a učiteli. Jejich přehled vytvořily M. Prášilová a J. Vašťatková (2005). Význam výzkumu organizačního klimatu pro praxi nás již inspiroval v koncipování výzkumného šetření organizačního klimatu. Výše uvedené techniky se staly vzorem pro konstruování výzkumného nástroje, který míníme realizovat ve školním roce 2005/2006 na vybrané základní škole v našem regionu. Cílem výzkumu tedy bude konstruovat a ověřit vlastní dotazníkovou metodu pro deskripci organizačního klimatu na základní škole. Dílčí cíle by měly sledovat koncipování, uplatnění, vyhodnocení a optimalizování dotazníku. Informace získané dotazníkovým šetřením plánujeme nejdříve zpracovat po jednotlivých položkách a zapsat je do tabulek. Následovat by mělo zpracování výše uvedených údajů pomocí Pearsonova koeficientu korelace, který slouží k určení těsnosti vztahu dvou veličin. Chtěli bychom totiž zjistit, zda mezi navrhovanými položkami v jednotlivých oblastech dotazníku jsou statisticky významné závislosti nebo rozdíly na hladině významnosti 0,05. Výsledkem by měly být korelační matice pro jednotlivé oblasti organizačního klimatu. Pozitivní zkušenosti s tímto testováním již vytvořila J. Kašpárková (2005) při koncipování dotazníku vyučovacího klimatu a při jeho optimalizaci. Také my chceme zjištěné údaje využít při zkvalitňování výzkumného nástroje. V budoucnu plánujeme sestavit upravený dotazník a opět jej zadat, jeho výsledky zpracovat, interpretovat a využít již při deskripci organizačního klimatu. Zajímalo by nás také, která z oblastí organizačního klimatu bude učiteli hodnocena nejlépe. Šetřením bychom chtěli přispět nejen k odhalení skutečnosti, ale také k případnému zlepšení života ve škole. A to není vůbec málo. S ohledem na specifičnost každé školy není možné totiž předpokládat stejné nebo podobné výsledky a ani předkládat obecně platné recepty na změnu k lepšímu.

Je zřejmé, že ke zkvalitňování školy nestačí jen dobrý úmysl a že to nikdy nejde samo od sebe. Vyžaduje to dlouhodobé perspektivy, jasně stanovené cíle, vztahy mezi úkoly učitelů a úkoly učitelů a vedení, optimistické nadřízené, motivované učitele a důkladnou situační analýzu.

LITERATURA

1. BESSOTH, R. *Organisationsklima an Schulen.* Neuwied u. Frankfurt/M.: Luchterhand, 1989. ISBN 3-472-54052-4.
2. DOPITA, M. Systémové přístupy ke společnosti. In URBAN, L. a kol. *Sociologie aplikovaná v bezpečnostně právní praxi.* Praha: Policejní akademie ČR, 2004, s. 56–61. ISBN 80-7251-150-5.
3. CHEMNITZ, G. Untersuchungen und Ergebnisse zum sozioemotionalen Klima in Schulklassen. In KLAUER, K. J., KONRADT, H. J. (Hg.) *Jahrbuch für Empirische Erziehungswissenschaft.* Düseldorf: Schwann, 1980, s. 9–41.
4. KAŠPÁRKOVÁ, J. *Zjišťování kvality školního klimatu.* Olomouc: UP PdF, 2005. (disertační práce)
5. PRÁŠILOVÁ, M., VAŠŤATKOVÁ, J. Kolik toho skutečně víme o vzájemných pracovních vztazích mezi vedením českých škol a učiteli? *Učitelské listy* [online]. Praha: 16. 2. 2005. Dostupné na WWW: <http://ucitelske-listy.ceskaskola.cz/Ucitelske listy/ Ar.asp?ARI=102027& CAI=2148>. ISSN 1210-6313.

6. SALDERN, v. M. *Sozialklima von Schulklassen.* Frankfurt M., Bern, New York: Lang, 1987. ISSN 0531-7398. ISBN 3-8204-9573-8.

Kontakt
Doc. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.
Katedra pedagogiky s celoškolskou působností
PdF UP v Olomouci
e-mail: grecman@pdfnw.upol.cz