

# ZMĚNY V SOCIÁLNÍM KLIMATU UČITELSKÝCH SBORŮ

**Petr Urbánek**

**Anotace:** Sociální klima je chápáno jako faktor, který zřejmě determinuje fungování školy. Klima se zároveň charakterizuje jako relativně stabilní fenomén, ovšem existující v dynamickém poli života školy. Příspěvek prezentuje výsledky opakovaného měření sociálního klimatu učitelského sboru v průběhu tří let (2007 – 2010) na jedné základní škole. Dynamiku relevantních změn uvnitř školy reprezentují čtyři sledované faktory, které lze identifikovat: intenzita fluktuace učitelského personálu; stupeň kvalifikovanosti učitelů, resp. její homogenita; výkyvy zátěžových faktorů; charakteristiky podmínek práce učitelů.

Opakovaná měření klimatu učitelského sboru (nástrojem OCDQ-RS) potvrzují, že i v nestabilních podmínkách vnitřní dynamiky života současné školy je vykazována relativní ustálenost tohoto fenoménu.

**Klíčová slova:** sociální klima školy, změny sociálního klimatu, učitelský sbor, klima učitelského sboru, dotazník OCDQ-RS, opakované šetření, profesní zátěž učitele, fluktuace učitelů

**Abstract:** *Changes in the social climate of the teaching staff. Social climate is understood as a factor which most probably determines the running of a school. The climate is at the same time characterized as a relatively stable phenomenon though existing in the dynamic field of the school life. The contribution presents the results of repeated measuring of the social climate of the teaching staff in the course of three years (2007-2010) at one elementary school. The dynamics of the relevant changes within the school is represented by four monitored factors identified as follows: intensity of fluctuation of the teaching staff; level of teachers' qualifications, or more precisely its homogeneity; variations of load factors; characteristics of conditions of teachers' work. Repeated measurements of the climate of the teaching staff (with OCDQ-RS instrument) confirm that even in unstable conditions of the internal dynamics of life of a contemporary school is shown relative stability of this phenomenon.*

**Key words:** *social climate of a school, changes in social climate, teaching staff, climate of the teaching staff, questionnaire OCDQ-RS, repeated survey, professional load of a teacher, fluctuation of teachers*

## 1 Úvod

Sociální klima školy je chápáno jako součást (Eger 2003), resp. jako spolutvůrce (Pol a kol. 2006) kultury školy, přičemž se oba fenomény vzájemně ovlivňují (Obdržálek 1998). Předpokládá se proto, že klima je

těž významným faktorem, který ve svém důsledku ovlivňuje kvalitu fungování školy a také její výchovné efekty. Klíčovým atributem sociálního klimatu školy je vedle „subjektivní“ a „kolektivní“ povahy též relativní stálost a trvalost této proměnné, která je mnohými autory různě vyjadřována jako „dlouhodobý jev“ (Grecmanová 2008, 9) nebo „ustálené postupy vnímání“ (Mareš 2000, 242) apod.<sup>1</sup> Jako podmíněně stálé je klima vymezováno bez ohledu na různorodost konceptů (Ježek 2003, 2-24) a odlišnosti v pojetí (Mareš 2003, 87-96). Relativní stabilita platí nejen pro klima školy jako celek, ale v jejím rámci i na úrovni dílčích subkomunit, tj. učitelského sboru, školní třídy apod.<sup>2</sup> V tomto smyslu lze diagnostikované parametry sociálního klimatu školy, resp. jejich dynamiku, vnímat jako určitý indikátor charakteristik vnitřního fungování života školy, nebo přesněji, jako subjektivní reflexi vnímání sociální reality práce školy jejími aktéry.

## 2 Problematika metodologického uchopení klimatu školy

Při zkoumání klimatu školy se jako značně problematická ukazuje samotná koncepční rovina, a to jako důsledek podstaty tohoto fenoménu. Souvisí s komplexitou a obtížnou ohraničitelností vymezovaného jevu. Salomon (2000) v obecnějších metodologických souvislostech, nikoliv vzdáleným sociálním procesům ve škole, upozorňuje na „riziko redukcionismu a kontextu“. Ve snaze eliminovat tento problém, zavádí tzv. „kompozitní proměnnou“, která je využitelná i v našem tématu. Klima je konstruováno jako relativně izolovaný a ucelený jev, současně ovšem důkladně reflektuje širší obsahové souvislosti. Uvědomujeme si proto, jak důležitým při šetření klimatu školy je robustnější výzkumný záběr, který může výsledky konfrontovat i s dalšími kontextuálními aspekty.<sup>3</sup>

Navazujícím metodologickým tématem při výzkumu klimatu školy je pak otázka, kdo nejméněji reprezentuje hypoteticky „nehomogenní“ sociální klima celé školy na úrovni všech aktérů nebo v rovině výběru parametrů dílčích proměnných, které generují celkové klima školy.<sup>4</sup> Řešením mohou

---

<sup>1</sup> Některá vymezení klimatu školy ale jeho stabilní povahu explicitně nezmiňují (např. Čapek 2010, s. 134).

<sup>2</sup> Terminologická kategorie sociálního klimatu je implicitně chápána jako jev relativně stabilní povahy, definovaný např. jako „*sociálněpsychologická proměnná*“ (Průcha, Walterová, Mareš 2009, 124). V některých vymezeních je stálost a trvalost klimatu i explicitně vyjadřována. Například Mareš (2000, 242) definuje klima školy jako „... **ustálené postupy vnímání, prožívání, hodnocení a reagování všech aktérů školy na to, co se ve škole odehrálo, právě odehrává nebo má v budoucnu odehrát.**“ (zvýraznil P.U.)

<sup>3</sup> Naše následné šetření klimatu sboru se proto opírá také o znalost šetřené školy a další zdroje dat o ní, které byly získány v souvislosti s jinými výzkumnými aktivitami, které jsme na této škole dlouhodobě prováděli.

<sup>4</sup> Ve smyslu skupinových zájmů a „skupinové percepce“ tím máme na mysli nesourodost komunit učitelů, nepedagogických pracovníků, různých třídních

být pokusy konstruovat komplexněji a univerzálněji zaměřené výzkumné nástroje (u nás např. Kašpárková 2007), které zjišťují klima školy souběžně u širšího pole vnitřních aktérů i vnějších faktorů, pro než jsou konstruovány analogické proměnné. Nicméně, ani tato cesta není bez dalších metodologických i procedurálních problémů, které Salomon (2000, 135-9) označuje jako „problém nástrojů“ výzkumu.

Výsledky naší výzkumné zprávy se opírají o šetření klimatu jediné školní subkultury - učitelského sboru, a to ve vývojovém kontextu. I přes výše naznačené riziko redukcionismu se ale domníváme, že učitelé jsou pro účely diagnostiky klimatu celé školy a jejího fungování klíčovými aktéry a proto i vhodnými objekty zkoumání a jejich vnímání klimatu lze považovat za signifikantní. Zcela paradoxně tomuto významu u nás neodpovídá výzkumný zájem o fenomén klimatu na úrovni učitelských sborů (Urbánek 2008, 97). Značný je totiž sociální vliv učitelského sboru směrem k ostatním subkomunitám i na celkové fungování školy. Předpokládáme proto, že nejsilnějším personálním faktorem, který určuje kvalitu celkového klimatu školy, bude právě „vnímání, prožívání, hodnocení a reagování“ učitelského sboru, a že vnímané klima sborem adekvátně odráží klima celé školy. Byť do jisté míry zjednodušeně, ohraničeně a nikoliv zcela přesně.

### **3 Výzkumný problém, cíl šetření**

Jak bylo výše uvedeno, vnější zásahy, které mají ambice proměňovat školu, mohou v důsledku také měnit charakteristiky klimatu učitelského sboru. Diagnostika sociálního klimatu sboru může odhalit a konfrontovat, do jaké míry je stabilita klimatu narušována či posilována vnějšími zásahy současného diktátu požadovaných změn (např. Vašutová, Urbánek 2010) a jak tyto intervence ovlivňují vnitřní soulad nebo konflikty vnímané učitelským personálem, potažmo jak usměrňují fungování práce školy.

Uvedené skutečnosti implikují řadu otázek, na jejichž základě jsme formulovali výzkumný problém: Je sociální klima učitelského sboru skutečně stabilní v realitě dnešní základní školy, od které jsou současně očekávány vnitřní změny, a škola je vystavována silným vnějším tlakům? Působí tyto vnější intervence, tlaky a vnitřní změny na stabilitu klimatu učitelského sboru?

Cílem šetření je zjistit a porovnat parametry sociálního klimatu učitelského sboru jedné konkrétní základní školy v dlouhodobější tříleté časové linii (2007-2010).

### **4 Charakteristiky souboru, metodika šetření**

Objektem šetření byl učitelský sbor ZŠ Česká (její název je z důvodu anonymizace fiktivní). Škola Česká je situována na vzdálené periferii velkoměsta, v dosahu příměstské hromadné dopravy metropole. V obci

---

kollektivů, vedení školy; do klimatu školy zasahují ale také „vnější“ vlivy z okruhu rodičovské veřejnosti, z úrovně zřizovatele atd.

venkovského (zemědělského) typu jsou dvě základní školy. Přesto není ZŠ Česká nucena „bojovat“ o žáky. Jejich příliv je dostatečný, a to vlivem individuální výstavby v širším okolí i v obci samotné (ve škole se projevuje spíše opačný problém s nedostatkem prostorových kapacit při nutnosti otevírat nové třídy). Ředitel školy (v době tříletého šetření byl ve věku 35 - 37 let) působil v této škole jako učitel od roku 1998 a v roce 2005 dle jeho slov bezkonfliktně a kontinuálně navázal ve funkci ředitele na práci své předchůdkyně. Snaží se měnit styl řízení, zapojovat školu do projektů, inovovat práci školy. Domníváme se proto, že s nástupem ředitele se poměrně významně změnil styl řízení i vedení lidí ve škole. Učitelův sbor není plně kvalifikován, poměrně vysoká je pracovní fluktuace učitelů. Domníváme se, že ZŠ Česká typově reprezentuje školu spíše personálně nestabilizovanou a programově zatím ne zcela „usazenou“. Uvedené charakteristiky školy také proto vyhovují řešení našeho výzkumného problému.

Provedeno bylo opakované šetření klimatu učitelův sboru ZŠ (2007, 2008, 2010).<sup>5</sup> Opakovaná (stejně jako i longitudinální) šetření jsou v pedagogickém výzkumu kromě verifikace již zjištěných dat cenná právě tím, že umožňují sledovat dynamiku a vývojový trend sledovaného jevu (blíže Urbánek 2000). Časový odstup mezi jednotlivými měřeními (tj. 19 a 16 měsíců) odpovídá charakteru šetřeného fenoménu (relativní stabilita). Při opakovaném měření (a snaze komparovat data ve vývoji) není ovšem vždy jednoduché nebo i možné zachovat identické parametry šetření (brání tomu např. nedostatečná návratnost dotazníků, resp. její nestejný podíl při jednotlivých měřeních; různá úroveň důvěry šetřeného sboru vzhledem k citlivosti a povaze zjišťovaného; odlišný způsob nebo období zadávání aj.). Určitým metodickým problémem při našem šetření mohl být nižší, resp. nestejný podíl dat od sledovaného sboru v šetřených letech a rozdílné období zadávání dotazníků z hlediska cyklu školního roku.

Ke zjišťování klimatu učitelův sboru byl aplikován dotazník OCDQ-RS (Kottkamp, Mulhern, Hoy 1987).<sup>6</sup> Využití standardizovaného dotazníku pro diagnostiku „subjektivně vnímaného“ a „kolektivního“ fenoménu sociálního klimatu se jeví jako diagnosticky výhodná metoda. Kromě dotazování bylo dále také využito metody rozhovoru (ředitel ZŠ) ke zjištění zásadních změn, personální fluktuace, podmínek práce učitelů apod. Popis souvisejících „školních událostí“ uvádí tabulka [1]. Je nutno uvést, že

---

<sup>5</sup> První šetření proběhlo v rámci projektu podpory práce inovativních škol v květnu 2007. Druhé šetření klimatu sboru v ZŠ Česká bylo součástí výzkumné baterie v rámci vícepřípadové studie základní školy a bylo realizováno na konci roku 2008 (blíže Dvořák, Starý, Urbánek, Chvál, Walterová 2010). Třetí měření bylo na této škole uskutečněno za účelem získání navazujících údajů pro tuto analýzu v dubnu 2010.

<sup>6</sup> Autory dotazníkového nástroje jsou Kottkamp, Mulhern, Hoy (1987), u nás je používán v překladovém ekvivalentu (Lašek 2001). Dotazník OCDQ-RS má 34 položky; z nich se generují tyto dílčí parametry: direktivita a suportivita vedení; angažovanost, frustrace, přátelské vztahy učitelů; z prvních čtyř uvedených se výpočtem získává hodnota celkového klimatu sboru IO (index otevřenosti).

autor navíc dobře zná prostředí šetřené školy v souvislosti s dlouhodobější a hlubší spoluprací (podpůrný projekt, další výzkumné aktivity). Je to příznivé zejména pro relevantní interpretace zjištěných dat.

**Tabulka [1]:** Charakteristiky „školních událostí“ při opakovaném šetření klimatu učitelského sboru (ZŠ Česká)

<b>Šetření</b>	<b>Sbor</b>	<b>Zásadní události (před šetřením), které hypoteticky ovlivňují klima sboru a školy</b>
05/2007	N=18	Doznivaly intenzivní aktivity spojené s přípravou ŠVP a jsou zaváděny ŠVP do výuky (ZŠ Česká započala s implementací již od roku 2005).
12/2008	N=23	Dle výpovědi ředitele školy došlo k přehodnocení práce vedení a změně stylu řízení. Pokračuje zavádění ŠVP. Významně byl obměněn učitelský sbor (pohyb 10 učitelů).
04/2010	N=24	Učitelé obdrželi mimořádné mzdové prostředky (tzv. „Liškovné“ ke konci roku 2009). Došlo k další obměně učitelského sboru (pohyb 6 učitelů).

## 5 Výsledky šetření, interpretace a diskuze

Opakované šetření klimatu učitelského sboru ZŠ Česká (z let 2007 a 2008) je již popsáno v souvislosti s výsledky vícečetné případové studie základní školy (Dvořák, Starý, Urbánek, Chvál, Walterová 2010).<sup>7</sup> Tento předkládaný příspěvek pracuje navíc s daty z roku 2010 a vytváří tak trojčlennou řadu údajů o klimatu na téže základní škole. Datové výsledky opakovaného šetření klimatu učitelského sboru uvádí tabulka [2] (v absolutních hodnotách, dílčí parametry nejsou vzájemně porovnatelné). Grafické vyjádření (graf [1]) pracuje s redukovanými hodnotami (dílčí parametry klimatu jsou tedy mezi sebou srovnatelné) a znázorňuje profil, který porovnáváme s odpovídajícím typem vygenerovaných pěti clusterů provedené shlukové analýzy (Nišpanská, Urbánek 2007).

**Tabulka [2]:** Výsledky opakovaného šetření klimatu učitelského sboru

ZŠ Česká		<i>suport</i>	<i>dířekt</i>	<i>angař</i>	<i>frustr</i>	<i>intim</i>	<i>IO</i>
<b>05/2007</b> (N=18)	∅	20,6	16,5	26,3	13,2	10,1	<b>17,2</b>
	ŝ	3,24	2,63	4,11	2,87	2,50	<b>7,39</b>
<b>12/2008</b> (N=23)	∅	19,7	18,6	28,2	13,1	10,2	<b>16,2</b>
	ŝ	4,49	2,47	3,12	3,38	2,12	<b>10,88</b>
<b>04/2010</b> (N=24)	∅	20,0	17,8	28,2	12,9	9,1	<b>17,5</b>
	ŝ	4,18	2,16	1,89	3,15	1,90	<b>8,36</b>
<b>ZŠ(2003)</b>	∅	19,9	17,3	26,4	10,9	8,8	<b>18,1</b>

<sup>7</sup> V této monografii je ZŠ Česká pojmenovaná jiným pseudonymem.



Tabulka [2] prezentuje výsledky šetření klimatu učitelského sboru ZŠ Česká ve třech obdobích a pro srovnání uvádí i průměrné hodnoty rozsáhlého šetření klimatu sborů ZŠ v ČR v roce 2003 ( $N_{ZŠ} = 47$ ;  $N_{uč} = 1070$ ). Uvedeny jsou v tabulce (1) průměrné absolutní hodnoty ( $\emptyset$ ) jednotlivých dílčích parametrů (suportivita, direktivita, angažovanost, frustrace, intimita) a souhrnný index otevřenosti klimatu (IO). Sledována je dále (2) variabilita výpovědí, reprezentovaná směrodatnou odchylkou ( $\hat{S}$ ).

## 5.1 Celkové hodnocení klimatu učitelského sboru

Učitelský sbor ZŠ Česká představuje spíše méně příznivé hodnoty klimatu. Dílčí parametry (suportivita, direktivita) oscilují kolem průměrných hodnot šetření (ZŠ2003; viz tabulka [2]), vyšší je angažovanost, intimita a zejména učiteli vnímaná frustrace. Celkový index otevřenosti klimatu IO je ale oproti „českému“ šetření (právě vlivem vyšších hodnot frustrace) nižší, tedy o něco méně příznivý. Lze soudit, že škola disponuje méně „usazeným“ a méně konzistentním sborem. Vyjadřovány jsou spíše nekonfliktní vztahy uvnitř školy, avšak hodnoty odpovídajících dílčích parametrů dosahují jen průměru s méně výraznými excesy. Tomu odpovídají ve všech třech měřeních značně ploché průběhy profilů klimatu (graf [1]), které se přibližují clusteru3. Oproti němu však dosahují o něco příznivějších hodnot.<sup>8</sup> Cluster3 je charakterizován spíše vynucenou formální angažovaností učitelů, silnými pozitivními vztahy ve sboru, byrokratickým řízením, nevýrazným rozdílem hodnot suportivity a direktivity (symbolicky je hodnocen jako „blokový“ učitel a „byrokratické“ vedení).

## 5.2 Vývoj klimatu učitelského sboru

Vývojové charakteristiky klimatu učitelského sboru ZŠ Česká znázorňuje graf [1], ve kterém je zkonstruován profil každého měření.<sup>9</sup> Porovnáme-li profily klimatu ze tří měření, nelze hovořit o zásadnějších rozdílech. Tento fakt, a to i přes řadu význačných „školních událostí“, které se v průběhu tří let ve sledované škole „odehrály“ (viz tabulka [1]) a nutně zasáhly do sociální roviny všech aktérů a života školy, potvrzuje relativně stabilní charakter klimatu sboru. Diference dílčích parametrů klimatu a celkového IO nejsou ve své většině v porovnání mezi šetřeními 2007, 2008 a 2010 významné. Týkají se jen direktivity a angažovanosti v šetření 2007 a intimity (přátelských vztahů) v šetření 2010.

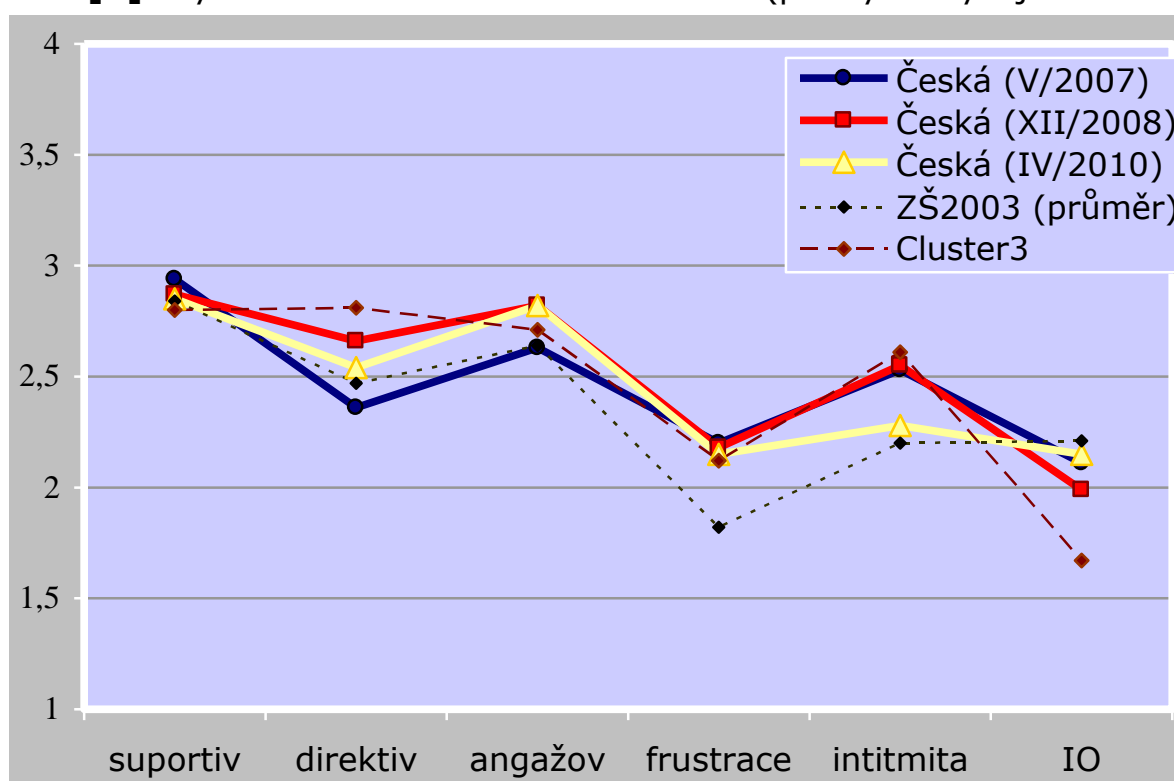
---

<sup>8</sup> Typologie pěti clusterů byla získána analýzou z šetření 47 učitelských sborů ZŠ v roce 2003 (blíže Nišpanská, Urbánek 2007).

<sup>9</sup> Spojitá křivka grafu není metodologicky korektní (matematicky nejde o spojitou funkci, nýbrž o izolované body změřených hodnot). Při grafickém znázornění klimatu sboru ji ale používáme, neboť je přehlednější a konstruktivní linie navíc vyjadřuje svými typy tvarů souvztažnost hodnot dílčích parametrů, čímž generuje typické profily klimatu.

Nejméně příznivý profil vykazovalo měření v roce 2008. Ze všech měření se také nejvíce podobá profilu clusteru3. Celkový index otevřenosti (IO) sice není oproti ostatním měřením výrazně nižší. Avšak je minimalizován rozdíl (v absolutní hodnotě) klíčových hodnot suportivity a direktivity (případně i v relaci k angažovanosti), který grafický profil výrazně zplošťuje. Jak již k tomuto profilu uvádíme na jiném místě (Dvořák, Starý, Urbánek, Chvál, Walterová 2010), blíží se ke kritickému rozhraní inverzních parametrů clusteru3, který má hodnoty suportivity a direktivity vyrovnané.<sup>10</sup> Šetření v roce 2008 také ze všech tří šetření vykazuje nejvyšší variabilitu individuálních výpovědí učitelů, tedy naznačuje poměrně nevýrazný ideový soulad učitelů s děním ve škole. V důsledku to může svědčit o nízkém stupni koheze sboru v tomto období.

**Graf [1]:** Dynamika klimatu učitelského sboru (profily ve vývoji ZŠ Česká)



### 5.3 Diskuze k výsledkům komparace

Jak na základě výsledků opakovaného šetření dokladujeme, sociální klima učitelského sboru ZŠ Česká se v průběhu tří let proměňovalo spíše jen nevýrazně, nikoliv zásadnějším způsobem. Výsledky všech tří měření (2007, 2008, 2010) korespondují s typem téhož profilu, který jsme označili jako cluster3 (viz graf [1]; blíže Nišpanská, Urbánek 2007). Typově se tedy klima nikterak nezměnilo. A to i přesto, že v průběhu sledovaných tří let došlo např. k rozsáhlým personálním změnám a sbor se

<sup>10</sup> Ukazuje se, že „kritické rozhraní únosnosti“ klimatu na úrovni učitelských sborů základní školy je právě inverze relativizovaných hodnot vnímané suportivity a direktivity (tj.  $SUP \leq DIR$ ).

výrazně proměňoval. U identifikovaných rozdílů hodnot klimatu sboru mezi jednotlivými šetřeními jde zpravidla jen o méně významné diskrepance. Charakter těchto rozdílů, resp. jejich vývoj, žádným směrem netenduje kontinuálně. Můžeme se spíše domnívat, že vysledované výkyvy měřených hodnot klimatu v jednotlivých šetřeních odpovídají zjištěným „školním událostem“ – tedy vnějším zásahům a vnitřním změnám ve škole. Případně je nutno přiznat, že mohou dílem souviset také s nikoliv zcela identickými metodickými parametry všech tří provedených šetření.

Nástup nového ředitele v roce 2005 znamenal významnou změnu ve stylu řízení školy a vedení lidí. Sám ředitel připouští, že vlastní začátečnické chyby (a specifikoval je v rovině neefektivní komunikace se sborem) si aktivně uvědomil a snažil se je eliminovat teprve v době druhého šetření. Změněné požadavky managementu školy byly navíc umocněny zvýšenými nároky na pedagogický personál, resp. vyšší profesní zátěží učitelů, kterou vyvolala tvorba a snaha prosazovat transformační kroky zaváděním ŠVP. Škola implementovala školní programy v dvouletém předstihu, již od roku 2005. Přesto se ukázalo, že negativní posun klimatu sboru lze doložit až mezi lety 2007 a 2008 (není ovšem známá kvalita klimatu před rokem 2007, tedy ani její posun oproti předchozímu stavu). Otázkou tedy je, do jaké míry se na zhoršeném klimatu sboru (2008) podílelo vypětí a zvýšené pracovní nároky spojené s pracemi a realizací zaváděných školních programů. A naopak, nakolik tato (nucená) dlouhodobá spolupráce vytvářela příznivé předpoklady ke stmelení a profesní komunikaci sboru (byť dále personálně proměňovanému). Grecmanová (2009, 112) v této souvislosti upozorňuje na nezbytnost příznivého klimatu školy, má-li být vypracovaný projekt vzdělávacího programu ve škole skutečně neformálně naplňován.

V období mezi lety 2007 a 2008 se v ZŠ České kromě výrazně vyšší vnímané direktivity zvýšila, a ukazuje se, že nevratně (viz rok 2010), také angažovanost učitelů. V roce 2010 je ale relativně vysoká direktivita částečně eliminována, je tedy učiteli opět vnímána o něco příznivěji, přičemž ale angažovanost při tomto posledním měření již zůstává na předchozí, tj. vyšší úrovni.

Poslední měření (2010) tedy naznačuje určitou stabilizaci klimatu sboru v ZŠ Česká. Domníváme se, že to může být především důsledek efektivních manažerských zásahů, a dále i centrální snahou posílit mzdové prostředky na konci roku 2009 (tzv. „Liškovně“). Významnější vliv na konsolidaci klimatu sboru, který by byl zapříčiněn „stmelováním sboru“ vyšší intenzitou spolupráce na ŠVP, ale nepředpokládáme. Jednak tomu nenasvědčuje značná fluktuace sboru v ZŠ Česká a neodpovídá tomu ani nápadně snížená intimita (2010) oproti úrovni předchozích let. Vyjadřované slabší přátelské vztahy mezi učiteli souvisejí pravděpodobně s personálními změnami ve sboru, ale mohou být současně také odrazem příznivějšího hodnocení vedení školy učitelským sborem.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Také při dalších šetřeních učitelských sborů ZŠ se ukazovalo, že vysoká direktivita velmi často korelovala s vysokou intimitou. Učitelé v případě, že se



## 6 Závěry

Příspěvek si kladl za cíl zjistit a porovnat sociální klima učitelského sboru jedné základní školy v jeho tříletém vývoji. Šetření prováděné opakovaně (dotazník OCDQ-RS) vykazuje ve třech následných měřeních (v roce 2007, 2008 a 2010) velmi podobné výsledky. Ve všech měřeních byl identifikován vždy tentýž typ profilu klimatu sboru příznačný svým značně plochým průběhem (cluster3). Tomu v šetřené škole odpovídají méně příznivé typové charakteristiky klimatu učitelského sboru.

Ukazuje se tedy, že klima učitelského sboru se ve zkoumané škole projevuje jako relativně velmi stabilní fenomén, a to i bez ohledu na kontext celé řady silných tlaků a změn uvnitř školy. Proto se můžeme právem domnívat, že zjištěná stabilita klimatu učitelského sboru konkrétní zkoumané ZŠ Česká není jen specifikem této školy, nýbrž bude mít zřejmě i širší, obecnější platnost. Považujeme to za cenné a příznivé zjištění. Má-li škola jako organizace i jako instituce plnohodnotně plnit své funkce, může k tomu přispívat právě úroveň klimatu a zejména jeho stabilita.

I přes konstatování relativní stability klimatu sboru lze ve zjištěné řadě dat registrovat jistou dynamiku, ovlivněnou zřejmě změnami podmínek práce a způsobem řízení školy (práce spojené s ŠVP, resp. s přípravou na jejich implementaci; změny ve způsobu vedení lidí; změny v odměňování; personální fluktuace aj.). Zjištěné méně podstatné diskrepance mezi výsledky jednotlivých měření klimatu sboru se týkaly hodnot dílčích parametrů a variability výpovědí sboru. Tyto odlišnosti pravděpodobně reflektovaly změny a události v práci školy, nenaznačují ale kontinuální posun výsledků ve smyslu vývojové tendence ani nebylo možno tímto šetřením odkrýt jejich kauzalitu.

K případnému takovému konstatování by bylo nutné sledovat školu i v dalších letech, intenzivněji a více nástroji. Nevíme také, které jsou klíčové „faktory změny“ klimatu sboru, které z nich podporují rozvoj nebo jsou rizikové; do jaké míry může být klima sboru ovlivněno řízením a vedením lidí, kvalitou kurikulárních projektů, individuální kvalitou učitelů, nebo vytvářenými podmínkami jejich práce.

## 7 Použité zdroje

ČAPEK, R. *Klima třídy a školní klima*. Praha : Grada, 2010.

DVOŘÁK, D., STARÝ, K., URBÁNEK, P., CHVÁL, M., WALTEROVÁ, E. *Česká základní škola : Vícepřípadová studie*. Praha : UK, 2010 (v tisku).

EGER, L. Sebeevaluace klimatu školy v rámci evaluace její kultury. In: Chrásková, M., Tomanová, D., Holoušová, D. (eds.) *Klima současné české školy*. Brno : Konvoj, 2003, s. 86-92.

GRECMANOVÁ, H. *Klima školy*. Olomouc : Hanex, 2008.

---

vymezují proti vedení školy, zpravidla vykazují uvnitř sboru silněji přátelské vztahy a deklarují vyšší soudržnost.

- GRECMANOVÁ, H. Příznivé klima školy: Předpoklad i následek úspěchu kurikulární reformy. In: Janík, T., Švec, V. *K perspektivám školního vzdělávání*. Brno : MU, 2009, s. 101-116.
- JEŽEK, S. Možnosti konceptualizace školního klimatu. In: Ježek, S. (Ed.): *Psychosociální klima školy I*. Brno : MSD, 2003, s. 2-31.
- KAŠPÁRKOVÁ, J. *Výzkumný nástroj pro evaluaci školního klimatu (konstrukce a aplikace v praxi)*. Olomouc, 2007.
- KOTTKAMP, R. B., MULHERN, J. A., HOY, W. K. Secondary school climate – a revision of the OCDQ. *Educational Administration Quarterly*, 23, 1987, č. 3, s. 31-48.
- LAŠEK, J. *Sociálně psychologické klima školních tříd a školy*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2001.
- MAREŠ, J. Sociální klima školy. *Pedagogická revue*, 2000, roč. 52, č. 3, s. 241-254.
- MAREŠ, J. Zamyšlení nad pojmem klima školy. In: Ježek, S. (Ed.): *Psychosociální klima školy I*. Brno : MSD 2003, s. 87-98.
- NIŠPONSKÁ, M., URBÁNEK, P. Analýza klimatu učitelských sborů ZŠ: kvalitativní sonda. In: *Sborník příspěvků 15. konference ČAPV*, [CD-ROM]. České Budějovice : PedF JČU, 2007.
- OBDRŽÁLEK, Z. Vplyv manažmentu školy na vytváranie školskej kultúry a klímy. *Pedagogická revue*, 1998, roč. 50, s. 323 – 328.
- POL, M. a kol. (eds) *Kultura školy. Příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Brno : MU, 2006.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, 2009.
- SALOMON, G. Netradiční úvahy o podstatě a poslání současné pedagogické psychologie. *Pedagogika*, 50, 2000, č. 2, s. 126-144.
- URBÁNEK, P. Opakovaná a longitudinální šetření ve výzkumu studenta učitelství a učitele. In: *Pedagogický výzkum v ČR*. Sborník příspěvků z VIII. celostátní konference ČAPV. Liberec : TU v Liberci a ČAPV, 2000, s. 457 - 466.
- URBÁNEK, P. Klima učitelského sboru v případové studii základní školy. *Orbis scholae*, 2008, č. 3, s. 87-106.
- VAŠUTOVÁ, J., URBÁNEK P. Učitelé v současné základní škole: hledání mezi změnou a stabilitou. *Orbis scholae*, 2010, č. 3 (v tisku).

## **Kontakt na autora**

doc. PaedDr. Petr Urbánek, Dr.  
 Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická  
 Technická univerzita v Liberci  
 Studentská 2, 461 17 Liberec  
 E-mail: petr.urbanek@tul.cz