

Klima učitelského sboru ZŠ a jeho hodnocení ředitelem školy Climate of the Staff at Basic School and the Evaluation by Headmaster

Petr Urbánek

Ústav rozvoje výzkumu a vzdělávání, Pedagogická fakulta UK v Praze

Klíčová slova: Klima učitelského sboru, dotazník OCDQ-RS, management základní školy, subklima, vnímání klimatu rozdílnými aktéry, koheze učitelského sboru, konzistence aktérů školy.

Key words: Climate of the staff, the questionnaire by OCDQ-RS, management of the basic school, sub climate, perceiving of climate by different participants, consolidation of staff, consistency of employees of the school.

Abstrakt: Příspěvek na vybraném souboru základních škol hodnotí rozdíly ve vnímání úrovně klimatu učitelského sboru mezi učiteli a vedením školy (ředitelem). Při šetření byl použitý dotazník OCDQ-RS využit variantně; jednak pro sbor učitelů (standardní postup) a vedle toho pro ředitele školy, který odhadoval předpokládané výpovědi učitelů (projektivní technika). Navzájem je porovnávána souhrnná výpověď učitelského sboru a odhad výpovědi ředitele. Diskutovány jsou stupeň koheze sboru a úroveň konzistence výpovědi učitelského sboru s výpověďmi ředitele jako potencionální indikátory kvality řízení školy. Zjištěné výsledky mohou kromě identifikace reálného klimatu učitelského sboru poukazovat i na kvalitu personální práce vedení školy.

Abstract: A contribution in chosen file of basic schools evaluates many differences in perceiving kinds of climate in staff between teachers and their leadership (headmaster). We used a questionnaire OCDQ-RS in two variants: first, it is used for the teachers and second we used it for headmaster of the school. The headmaster tries to guess the answers of teachers. Mutually, it is compared the common answer of staff and the guess about the results made by the headmaster. Discussed are degrees of consolidation of the staff with answers that the headmaster forecasted as potential indicators of quality in leading the school. Investigated results except identification of real climate of staff can also serve the quality of personal work in the leadership of the school.

Úvod

V souvislosti se změnou v řízení regionálních školních institucí a s procesem decentralizace, který vede k posílení autonomie a k vyššímu stupni právní a ekonomické subjektivity základních škol, vzrostl také zásadním způsobem význam kvality vnitřního řízení školy. Tento fakt má pro fungování škol řadu důsledků. Kromě jiných aspektů významně zasahuje např. oblast vedení lidí nebo vztahy na pracovišti a ovlivňuje tak celkové sociální klima učitelského sboru. Učitelský sbor je v rámci školní instituce relativně izolovaný a specifický sociální subsystém s vymezenými vnitřními a vnějšími vztahovými komponentami. Ve srovnání s dalšími subsystémy předpokládáme, že má nejvýznamnější potenciál spoluvytvářet, ovlivňovat a měnit celkové klima školy.

Kvalita školního klimatu přitom zřejmě neovlivňuje jen přímé (výkonové) výsledky práce školy, jak je tomu u organizací jiného typu, které jsou ovšem rezultativně zaměřeny předně „jen“ na (materiální) produkt. Jsme přesvědčeni, že charakteristiky klimatu výchovné

instituce (tedy jakýsi aktéry vnímaný model lépe či hůře fungující komunity) výrazně ovlivňují možnosti sociálního a etického výchovného rámce školy. Zvláště naléhavě vystupuje tento faktor do popředí v kontextu ke změnám v chápání sociální funkce soudobé, resp. budoucí školy. Sociální klima školní instituce je tedy významným jevem, u něhož předpokládáme, že determinuje kvalitu výchovného působení školy. Klíčovou pro charakter a tvorbu školního klimatu je role učitelského sboru. Ten je ve specifické relaci k vedení školy a současně disponuje bohatou strukturou vnitřních vztahů. Charakteristika klimatu učitelského sboru „emituje“ také ven, mimo sbor, ve směru k ostatním sociálním subsystémům školy.

1 Vymezení problému, cíl šetření

Při hodnocení kvality fungování školy, resp. možností jejího rozvoje, pokládáme za velmi důležité sledovat kromě jiných indikátorů také vnitřní vztahové komponenty aktérů školní instituce. Jak je již výše naznačeno, za významné pro chod a fungování výchovné instituce považujeme charakteristiky školního klimatu.

V posledních letech se u nás objevují některé konkrétní výzkumné nálezy z oblasti sociálního klimatu školy, které využívají ze zahraničí převzatých nástrojů. Tato šetření jsou z většiny zaměřená především na školní třídu nebo méně často na učitelský sbor (např. Kurelová, Hanzelková 1996; Lašek 2001; Linková 2001; Urbánek 2006 aj.). Sledováno je tak v rámci školy zpravidla izolovaně jedno subklima školní třídy nebo učitelského sboru, aniž by byly do šetření zakomponovány též vlivy a vztahy širšího "okolí", které sociální klima ovlivňují. Šetření, které by porovnávalo či syntetizovalo zjištěné klima na různých úrovních skupin aktérů jedné školy nebo poskytovalo souborný pohled na kvalitu klimatu celé školy, není u nás známo.

Zkoumán tedy není sociální celek ve svém logickém kontextu, ale pouze jedna z částí celku školy. Úzký rozsah zkoumaných jednotek redukuje komunitní procesy, které ale sledovaný jev ovlivňují. Tento problém redukcionismu a kontextu je zmiňován i v širších vědních souvislostech (např. Salomon 2000, 126-144), operováno je s pojmem kompozitní proměnná. Pro naše výrazně „kontextuální“ téma jej lze vnímat jako zásadní metodologickou komplikaci a v souvislosti se školním klimatem na ni upozorňuje Mareš (2003a, 91).

V uvedených souvislostech jsme se v našem modelovém šetření (8 ZŠ; n = 166) zaměřili na širší kontext (vztah) vnímání klimatu učitelského sboru učiteli a ředitelem (vedením) základní školy. Snažíme se tím lépe postihnout klíčovou personálně vztahovou složku školní instituce ve své komplexitě. Cílem našeho šetření je pro účely projektovaného výzkumu potenciálu změny základní školy metodou vícečetné případové studie (blíže Walterová, Starý 2007, 77-97) nalézt a ověřit širší možnosti využití výzkumného nástroje OCDQ-RS pro zjišťování personálního potenciálu školní práce, resp. charakteru personální konstelace sboru, způsobu řízení školy a vnitřních vztahových komponent školy.

2 Metodika šetření

2.1 Metodologické otázky

Kvalita edukačních výstupů a funkčnost školy závisí na celé řadě činitelů. Pro zásadní personálně vztahovou složku školní instituce je významný komplex řady dílčích sociálních faktorů spolu s konkrétní personální konstelací. Některé zahraniční výzkumy proto ve snaze komplexněji popsat a postihnout složitost sociálních interakcí sboru a vedení školy využívají současně dvou nebo celé baterie výzkumných nástrojů. Například Masih, Taylor (2007) využili ve svém šetření v jediné školní instituci kromě dotazníku klimatu učitelského sboru OCDQ-RS, také nástroj OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire* zjišťuje vyjadřovanou pracovní věrnost a nasazení učitelů) a LOQ (*Leadership Opinion Questionnaire*

zjišťuje mínění o způsobu vedení lidí). Pomineme značné nároky při zadávání a dále zejména při vyhodnocování baterie dotazníků, které souvisejí např. s převáděním různorodých dat na společné skóre atd., neboť ani tomuto problému se při kombinaci našeho šetření nevyhneme. Tyto masivní postupy založené na velkém množství výzkumných (dotazníkových) procedur mohou však přinášet jedno další neopomenutelné riziko. Tím je při realizaci případové studie problematická použitelnost několika (nebo celé baterie) různých nástrojů ve stejném čase a u týchž respondentů. Proto se snažíme nalézt možnosti, které by při realizaci případové studie byly pro zkoumané prostředí školy "šetrnější", k respondentům méně zatěžující a citlivější, a kombinovaly by možnosti využití jediného výzkumného nástroje.

Při jistém stupni simplifikace a schematizace problému jsme přesvědčeni, že pro efektivní fungování školy v personální oblasti (nepřihlížíme k faktoru žáka) jsou významné tyto tři vztahové rozměry:

- a) Hodnocení práce ředitele učitelským sborem; akceptování, resp. ztotožňování se sboru s řídicími zásahy vedení školy; vyjadřovaný organizační aspekt sociálního klimatu sboru (důsledkem je podpora, angažovanost; resp. odmítání či pasivita učitelů). Zjišťován faktor organizačního klimatu školy (PSB, PDB, TEB, TFB, resp. IO v kontextu k průměrným zjištěným hodnotám). Tento faktor bude možné navíc ještě doplnit charakteristikou typů převažujících profilů clusterů v šetřené škole (blíže Nišpanská, Urbánek 2007).
- b) Vnitřní názorová homogenita, resp. heterogenita sboru ve svém hodnocení k řídicí práci ředitele i k fungování sboru (důsledkem soulad, konzistentnost, koheze; resp. nesoulad, třenice, kliky ve sboru aj.). Zjišťován faktor míry rozptýlenosti výpovědí učitelů (*variační koeficient V_U ; hodnota "intimity" TIB*). Také zde bude možné využít navíc výsledků shlukové analýzy a zjistit "homogenitu" modelových clusterů k šetřené škole.
- c) Znalost vyučujících ředitelem a jeho schopnost anticipovat vnímání svých řídicích zásahů učiteli. Zjišťován faktor shody (*těsnost projektovaného hodnocení ředitelem s výpověďmi učitelů*).

Tabulka [1]: Charakteristiky dílčích faktorů klimatu (podle Kottkamp and all 1987)

<i>Dílčí faktory</i>	<i>Charakteristika</i>
1. Ředitelovo suportivní chování (<i>Principal supportive behavior - PSB</i>)	Konstruktivní kritika zaměřená na blaho školy a učitelů; ředitel motivuje učitele, sám jde příkladem svou prací, akceptuje jak povinnosti školy, tak i sociální potřeby učitelů.
2. Ředitelovo direktivní chování (<i>Principal directive behavior - PDB</i>)	Ředitel používá velmi přísná, rigorózní kritéria hodnocení, přísně dohlíží na práci učitelů i v nejmenších detailech.
3. Učitelovo angažované chování (<i>Teacher engaged behavior - TEB</i>)	Učitel je hrdý na svou školu, s chutí spolupracuje se svými kolegy, je zaměřen na úspěch žáků, je s nimi v přátelských vazbách a důvěřuje jim, je optimistický, pokud jde o jejich schopnosti a výsledky.
4. Učitelovy frustrace (<i>Teacher frustrated behavior - TFB</i>)	Učitel cítí nadbytek rutinních povinností, přebytek obtížné administrativy, špatné vztahy mezi kolegy.
5. Učitelovo intimní chování (<i>Teacher intimate behavior - TIB</i>)	Učitel pozitivně reaguje na kohezivní, pevné a přátelské sociálně-emoční vazby mezi kolegy, kde se učitelé dobře osobně znají, jsou důvěrnými osobními přáteli a stýkají se pravidelně i mimo školu.

2.2 Metodika šetření

Při našem šetření jsme jako výzkumného nástroje použili dotazník OCDQ-RS (Kottkamp, Mulhern, Hoy 1987). Jeho aplikace i vyhodnocování bylo již v minulosti v českých ZŠ opakovaně realizováno (Urbánek 2006) a možnosti, postupy (Lašek 2001) i problematické stránky aplikace tohoto nástroje (Urbánek 2003) jsou popsány. Autoři dotazníku OCDQ-RS používají k hodnocení pět dílčích faktorů prvního řádu (PSB, PDB, TEB, TFB, TIB); první čtyři uvedené faktory slouží mimo jiné k výpočtu jako index klimatu na škále "otevřené - uzavřené" klima sboru (IO). Podrobnější charakteristiky dílčích faktorů uvádí pro přehlednost tabulka [1].

V našem šetření byl dotazník zadán jednak (zcela standardně) učitelům sboru ZŠ. Kromě toho jsme téhož nástroje využili pro výpovědi ředitele školy, avšak tentokrát s odlišným, projektivním zadáním. Ředitel školy neměl vyjadřovat vlastní hodnotící soudy k nabízeným položkám dotazníku, nýbrž u každé dotazníkové položky měl odhadovat předpokládané (průměrné, většinové) výpovědi sboru vztahující se ke způsobu řízení školy a vztahům ve sboru.

Po vyhodnocení jsme kromě zjištěných parametrů klimatu učitelského sboru jako celku měli navíc možnost tyto výsledky porovnat s odhady ředitele. Předpokládáme, že zjišťovaná těsnost vztahu celkových (průměrných) výpovědí učitelů školy s predikcí ředitele může vypovídat o schopnosti ředitele reálně hodnotit názorovou hladinu učitelů své školy v oblasti vnímání organizačního klimatu učitelským sborem.

Do modelového šetření jsme zahrnuli osm plně organizovaných základních škol.¹ Čtyři z nich jsou dislokovány v Praze (P₁ – P₄) a další čtyři v Libereckém kraji (LK): jedna ZŠ je přímo v Liberci (L₁), ostatní ve třech menších městech kraje, velikosti cca od tří do sedmi tisíc obyvatel (L₂ – L₄). Základní charakteristiky šetřených ZŠ uvádí stručně tabulka [2]. Problematická byla celková jen dvoutřetinová návratnost (resp. platnost) dotazníků, zejména u pražských škol. Tato skutečnost především komplikovala možnosti interpretace dat samotným ZŠ; záměry našeho příspěvku nikterak neohrozila.

Tabulka [2]: Charakteristiky šetřených ZŠ

ZŠ	Počet respondentů	Návratnost dotazníků (%)	Lokalizace
L ₁	22 + 1	95,7	Liberec – město
L ₂	18 + 1	78,3	malé město LK (3 tis. obyv.)
L ₃	17 + 1	94,4	malé město LK (7 tis. obyv.)
L ₄	27 + 1	81,8	malé město LK (5 tis. obyv.)
P ₁	23 + 1	57,5	Praha 9 – sídliště
P ₂	21 + 1	63,6	Praha 1 – město
P ₃	20 + 1	40,0	Praha 6
P ₄	18 + 1	69,2	Praha 3
Σ	166 + 8	Ø 67,5	xxx

¹ Výběr ZŠ byl náhodný, kritériem byl explicitní zájem ZŠ; podmínkou byla dobrovolnost ředitele i sboru. Pražské školy jsou účastníky projektu ESF „INOSKOP“, v jehož rámci bylo šetření provedeno instruovanými garanty projektu. Šetření na ZŠ Libereckého kraje bylo provedeno v rámci funkčního studia výchovných poradců na PedF TU v Liberci.

3 Výsledky a diskuse

Souhrnné číselné výsledky z modelového šetření klimatu učitelských sborů osmi základních škol uvádíme v tabulce [3], na kterou budeme v dalším textu odkazovat.

Tabulka [3]: Souhrnná data šetření klimatu ZŠ

Základní škola		PSB	PDB	TEB	TFB	TIB	IO	$r_p(\check{R}/U)$
L₁ <i>n=22</i> 95,7%	\check{R}	17,0	15,0	20,0	10,0	8,0	12,0	0,94**
	$\emptyset U$	18,9	14,8	23,9	11,0	9,0	16,9	
	V_U	16,8	13,5	12,8	19,0	14,8	32,2	
L₂ <i>n=18</i> 78,3%	\check{R}	21,0	17,0	28,0	9,0	8,0	23,0	0,83*
	$\emptyset U$	14,8	12,2	24,2	9,8	10,5	13,0	
	V_U	23,5	22,2	14,5	20,6	25,8	48,5	
L₃ <i>n=17</i> 94,4%	\check{R}	23,0	19,0	25,0	11,0	9,0	18,0	0,95**
	$\emptyset U$	22,4	15,8	26,7	11,7	7,6	21,5	
	V_U	16,5	16,7	14,6	15,6	19,2	27,4	
L₄ <i>n=27</i> 81,8%	\check{R}	20,0	17,0	23,0	9,0	5,0	17,0	0,93**
	$\emptyset U$	19,5	17,9	23,0	11,6	8,2	12,9	
	V_U	24,8	14,2	21,7	22,3	29,2	70,3	
P₁ <i>n=23</i> 51,5%	\check{R}	21,0	17,0	28,0	11,0	9,0	21,0	0,84*
	$\emptyset U$	15,1	13,7	23,3	13,2	6,7	11,6	
	V_U	21,1	19,4	17,7	22,9	35,7	50,6	
P₂ <i>n=21</i> 63,6%	\check{R}	13,0	12,0	26,0	11,0	8,0	16,0	0,98**
	$\emptyset U$	15,5	15,3	27,5	11,1	9,0	16,2	
	V_U	26,9	27,0	11,9	18,1	24,7	46,7	
P₃ <i>n=20</i> 40,0%	\check{R}	23,0	21,0	31,0	15,0	10,0	18,0	0,91*
	$\emptyset U$	22,5	17,6	27,7	10,7	9,9	22,0	
	V_U	11,0	13,8	10,1	17,0	25,6	24,5	
P₄ <i>n=18</i> 69,2%	\check{R}	20,0	24,0	26,0	12,0	6,0	10,0	0,91*
	$\emptyset U$	14,8	20,1	22,4	13,6	7,6	3,6	
	V_U	28,2	18,2	15,4	26,0	31,7	309,4	
ŠETŘENÍ 2003		19,9	17,3	26,4	10,9	8,8	18,1	

\check{R} - skóre odhadu ředitelů; $\emptyset U$ - průměrné výpovědi sboru; V - variační koeficient výpovědi sboru; PSB, PDB, TEB, TFB, TIB - dílčí faktory klimatu; IO - index otevřenosti klimatu; $r_p(\check{R}/U)$ - Pearsonův koeficient korelace shody mezi predikcí ředitele a výpovědí sboru

3.1 Index otevřenosti klimatu, dílčí komponenty klimatu sboru

Prvním zjišťovaným faktorem je průměrná hodnota vyjadřovaných parametrů klimatu učitelských sborů. Porovnáváme ji s průměrem hodnot z šetření klimatu učitelských sborů ZŠ v České republice v roce 2003, které zahrnovalo 47 ZŠ a 1070 učitelů (Urbánek 2006). Nejvíce se těmito hodnotám podle "znaménkového" hodnocení přibližuje ZŠ L₄ a dále L₁ a P₂; nejméně ZŠ L₂, P₁ a P₄. (tabulka [4]). Zatímco však ZŠ L₂ vykazuje nízké hodnoty u všech dílčích faktorů indexu klimatu školy, čímž jsou tak extrémně eliminovány (a navíc je vysoká vyjadřovaná intimita), P₄ vyjadřuje nízké hodnoty suportivity PSB a angažovanosti TEB a současně vysoké hodnoty direktivity PDB a frustrace TFB. To ji odsunuje s výrazně nízkým

indexem otevřenosti nejniže mezi šetřenými školami. Celkové skóre IO je u šesti z osmi sledovaných ZŠ nižší než "průměrná hodnota" (18,1). Nejčastěji se u všech škol přibližuje "průměrné hodnotě" faktor frustrace TFB, nejméně často pak celkové skóre klimatu IO.

Tabulka [4]: Znaménkové hodnocení rozdílů dílčích faktorů klimatu sborů šetřených ZŠ

ZŠ (šetření)	PSB	PDB	TEB	TFB	TIB	IO
L ₁	± 18,9	↓ 14,8	↓ 23,9	± 11,0	± 9,0	↓ 16,9
L ₂	↓ 14,8	↓ 12,2	↓ 24,2	↓ 9,8	↑ 10,5	↓ 13,0
L ₃	↑ 22,4	↓ 15,8	± 26,7	± 11,7	↓ 7,6	↑ 21,5
L ₄	± 19,5	± 17,9	↓ 23,0	± 11,6	± 8,2	↓ 12,9
P ₁	↓ 15,1	↓ 13,7	↓ 23,3	↑ 13,2	↓ 6,7	↓ 11,6
P ₂	↓ 15,5	↓ 15,3	± 27,5	± 11,1	± 9,0	↓ 16,2
P ₃	↑ 22,5	± 17,6	↑ 27,7	± 10,7	↑ 9,9	↑ 22,0
P ₄	↓ 14,8	↑ 20,1	↓ 22,4	↑ 13,6	↓ 7,6	↓↓ 3,6
ŠETŘENÍ (2003)	19,9	17,3	26,4	10,9	8,8	18,1

Legenda: hodnota vyšší ↑, nižší ↓, shodná ±, výrazně nižší ↓↓ (vždy ve vztahu k šetření 2003)

3.2 Faktor míry rozptýlenosti výpovědí učitelů sboru

K posouzení míry rozptýlenosti výpovědí učitelů jsme použili hodnoty variačního koeficientu (V_U) u jednotlivých sborů a také (okrajově) přihlížíme k vyjadřované hodnotě TIB. Oba údaje, vzhledem k obsahovým parametrům dotazníku OCDQ-RS, vypovídají o tom, do jaké míry panuje mezi učiteli názorová shoda (na řízení školy, výkon profese), jak si členové učitelského sboru profesně i osobnostně vyhovují, jaké jsou mezi nimi přátelské vztahy atd.

Variační koeficient (V_U) vyjadřuje, o kolik procent oproti průměru se udávané (extrémní) hodnoty dílčích faktorů klimatu vychýlily. Nejvyšší hodnoty jsou přirozeně u celkového indexu otevřenosti (IO), poměrně vysoké V_U vykazuje také dílčí faktor intimity (TIB).

Ze sledovaných osmi ZŠ (tabulka [3]) má nejvyšší hodnoty V_U dílčích faktorů ZŠ P₄ (u IO je hodnota dokonce extrémní a odpovídá záporným individuálním hodnotám IO některých učitelů sboru). Lze proto předpokládat, že soudržnost sboru na této škole je malá. Naopak nejnižší hodnoty V_U vykazuje ZŠ P₃ (též vlivem nízké návratnosti?) a současně kombinovanou i s nejvyšší hodnotou TIB. Celkově nízká rozkolísanost výpovědí byla zaznamenána též u škol L₁ a L₃, kde však už hodnoty TIB nejsou vyšší průměru. U těchto ZŠ lze předpokládat poměrně vysokou kohezi sboru.

3.3 Faktor shody

Posledním sledovaným faktorem je těsnost vztahu mezi výpovědí sboru s predikcí těchto výpovědí ředitelem, tedy jaké očekával od svých učitelů většinové výpovědi, vztahující se k personálním vztahům ve škole a ke způsobu řízení školy.

Tento faktor je vyjádřen porovnáním řady dílčích faktorů a IO mezi výpověďmi sboru a očekáváním (odhadem) ředitele. Vyjadřuje ho koeficient korelace (Pearsonův) r_p (Ř/U).

V tabulce [3] jsou u všech sledovaných ZŠ uvedeny řady hodnot faktorů klimatu sboru a dále hodnota r_p (Ř/U). Lze říci, že sledované ZŠ lze z hlediska těsnosti výpovědí sboru a ředitele rozdělit do dvou skupin. V první, byly naměřeny velmi vysoké hodnoty r_p (0,98 až 0,93), statisticky významné na hladině 0,01 (P₂, L₃, L₁, L₄). Druhá skupina vykazuje o něco nižší, ale též stále značně vysoké hodnoty r_p (0,91 - 0,83), statistická významnost na hladině 0,05 (P₄, P₃, P₁, L₂).

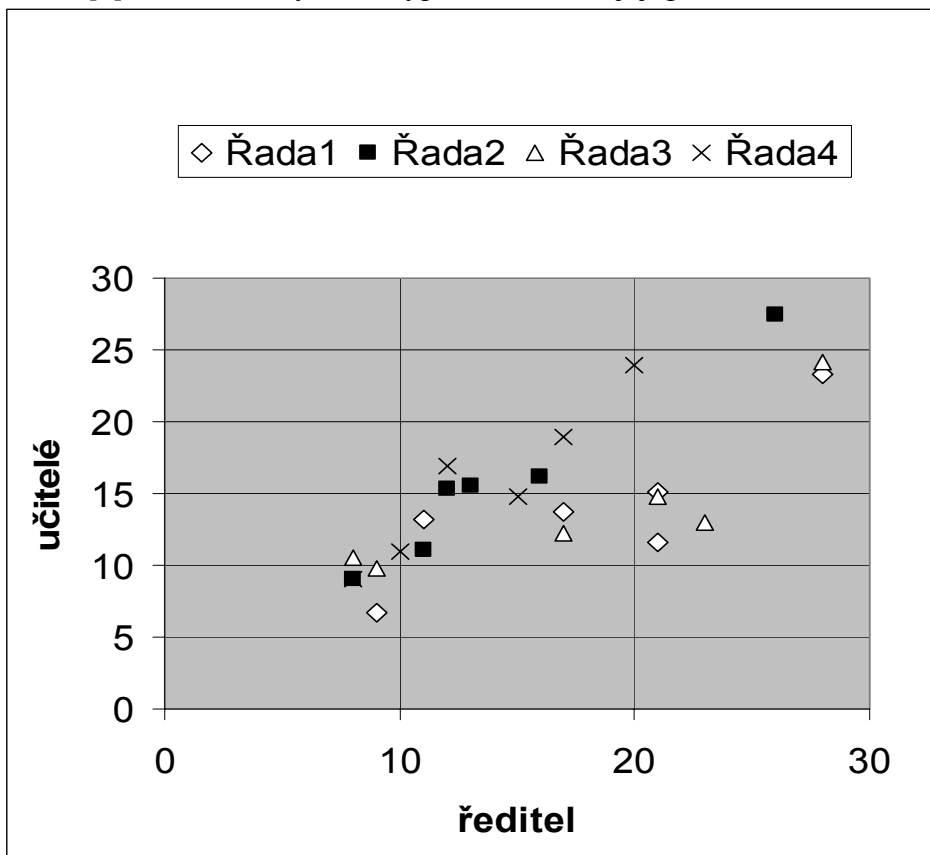
Pro vybrané čtyři ZŠ (L_1 , L_2 , P_1 , P_2) z našeho šetření prezentujeme níže graf [1], který ilustruje rozdílnost ve výpovědích sboru a ředitele mezi školami se zjištěnými odlišnými parametry r_p .

Body grafu [1] jsou odlišeny podle vybraných ZŠ L_1 (\times), L_2 (\triangle), P_1 (\diamond) a P_2 (\blacksquare). Jednotlivé body vyznačují hodnotu predikce ředitelem (osa x) a současně hodnotu výpovědi sboru (osa y). I přesto, že pro každou základní školu porovnáváme pouhých šest hodnot (dílní faktory PSB, PDB, TEB, TFB, TIB a IO), jsou pro jednotlivé skupiny bodů (škol) patrné příznačné grafické charakteristiky. Body grafu [1] určují podle polohy k diagonále přímé závislosti (ideální regresní křivka shody výpovědí) těsnost vztahu (míru závislosti) výpovědí sboru a odhadu těchto výpovědí ředitelem. Rozptyl po délce regresní přímky jednotlivých škol není pro nás relevantní (poukazuje na odlišné hodnoty jednotlivých faktorů).

Z grafu je zřejmé, že podobné profily mají dvojice škol L_1 , P_2 (body těsně podél diagonály, shoda výpovědí sboru a ředitele je značná) a L_2 , P_1 (body jsou rozptýlenější, mimo směr diagonály, menší shoda, ředitel uváděl zpravidla vyšší hodnoty faktorů než sbor). Značná shoda výpovědí ředitele a sboru je mezi školami L_2 a P_1 . Při bližší analýze, kterou však tento graf neodkrývá, mají dílní faktory PSB a TEB téměř totožnou a dále také faktory PDB a IO velmi podobnou polohu. S odkazem na možnosti shlukové analýzy (Nišpanská, Urbánek 2007) předpokládáme, že tato dvojice ZŠ by kategoriálně náležela i profilem výpovědí do kombinace stejných vygenerovaných typů.

Domníváme se, že shoda predikce ředitelů s výpověďmi sboru je překvapivě vysoká. Může tedy vypovídat o dobré znalosti a práci s podřízenými. Vysoká shoda u všech škol si však zaslouží detailnější porovnání ředitelových výpovědí i s profily typů každé školy.

Graf [1]: Faktor shody mezi výpovědí sboru a její predikcí ředitelem



Legenda: ZŠ L_1 (\times), L_2 (\triangle), P_1 (\diamond) a P_2 (\blacksquare)

4 Závěry

Příspěvek se snažil naznačit možnosti diagnostiky vztahových komponent práce a fungování učitelského sboru ZŠ pro účely projektované případové studie. Předpokládáme, že fungování sboru, jeho klima a způsob řízení školy je významným faktorem kvality celé školy. Při snaze použít k výzkumu fungování sboru, vedení a řízení školy jediný výzkumný nástroj (OCDQ-RS), jsme se zaměřili na kombinaci různých šetřených parametrů. Šetření tak akcentuje širší kontext sledovaného jevu. Konfrontováno bylo vnímané klima sboru a jeho predikce ředitelem. Při zjišťování vztahových komponent personálu školy vycházíme ze tří diagnostických rovin: organizační klima sboru, rozptýlenost výpovědí učitelů a shoda vnímaného klimatu učitelů s predikcí ředitele.

Na modelovém příkladu osmi základních škol z Prahy a Libereckého kraje se ukazuje, že mezi šetřenými školami jsou výrazné rozdíly v úrovni a parametrech vnímaného klimatu sboru. Týká se to všech dílčích faktorů klimatu i indexu otevřenosti IO a rozptýlenosti výpovědí jednotlivých učitelů školy. Vysoká shoda prezentovaného klimatu sboru a odhadovaného ředitelem u všech šetřených škol překvapuje. Tento fakt proto ještě bude kriticky zhodnocen.

Kromě uvedených parametrů šetření budou sbory jednotlivých škol navíc podrobeny shlukové analýze. Předpokládáme, že touto kombinací bude možné dostatečně komplexně popsat a zhodnotit složité vztahové komponenty učitelských sborů v relaci k fungování školy. Pro projektovanou vícečetnou případovou studii bude při diagnostice konstruován navíc personální kontext k subsystému žáka. Snahou navrhovaného řešení je zohlednit kontexty nejen v oblasti zkoumaného systému školy, ale též ve využití rozmanitých projevů tohoto systému. Uvědomujeme si však metodologickou problematičnost a rizika všech diagnostických postupů při měření takto složitého jevu, které jsou založené na kombinaci nástrojů, technik i procedur.

Tento příspěvek vznikl za podpory MŠMT ČR v rámci projektu „Centrum základního výzkumu školního vzdělávání“ s registračním číslem LC06046.

Použité prameny:

1. FEND, H. *Schulklima: Soziale Einflussprozesse in der Schule*. Weinheim, Basel : Beltz 1977. ISBN 3-497-51105-1
2. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha : Portál 2005. ISBN 80-7367-040-2
3. CHRÁSKA, M., TOMANOVÁ, D., HOLOUŠOVÁ, D. (Eds.) *Klima současné české školy*. Brno : Konvoj, 2003. (ISBN 80-7302-064-5)
4. JEŽEK, S. (Ed.) *Psychosociální klima školy I*. Brno, 2003a. (ISBN 80-86633-13-6)
5. 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.
6. KURELOVÁ, M., HANZELKOVÁ, M. Porovnání klimatu výuky ve školách s tradičním a alternativním vyučováním. In *Sborník z 6. konference o současných celosvětových otázkách alternativního školství*. Olomouc : PedF UP, 1996, s. 161-167.
7. LAŠEK, J. *Sociálně psychologické klima školních tříd a školy*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2001. (ISBN 80-7041-088-4)
8. LINKOVÁ, M. Sociální klima školní třídy. In *Nové možnosti vzdělávání a pedagogický výzkum*. Sborník 9. konference ČAPV. Ostrava : OU 2001, s. 42-46. (ISBN 80-7042-181-9)
9. MAREŠ, J. Zamyšlení na d pojem klima školy. In: *Psychosociální klima školy I*. Brno, 2003a, s. 87 - 98. (ISBN 80-86633-13-6)
10. MASIH, CH. J., TAYLOR, J. W. Leadership Style, School Climate and the Institutional Commitment of Teachers. [online] <http://www.aiias.edu/academics/sgs/info/v2n1/john_institutional_commitment.html> [citace 2007-05-10]
11. NIŠPONSKÁ, M., URBÁNEK, P. Analýza klimatu učitelských sborů ZŠ: kvalitativní sonda. In: *Sborník konference ČAPV*. České Budějovice : PedF JU 2007 (v tisku).
12. SALOMON, G. Netradiční úvahy o podstatě a poslání současné pedagogické psychologie. *Pedagogika* 50, 2000, č. 2, s. 126 - 144. (ISSN 3330-3815)
13. URBÁNEK, P. K metodologickým otázkám měření klimatu učitelských sborů. In: JEŽEK, S. (Ed.): *Psychosociální klima školy I*. Brno : MSD 2003, s. 123-134. (ISBN 80-86633-13-6)
14. URBÁNEK, P. Klima učitelských sborů ZŠ: empirická zjištění. In: *Současné metodologické přístupy a strategie pedagogického výzkumu*. Sborník příspěvků 14. konference ČAPV, [CD-ROM]. Plzeň : PedF ZČU 2006 (ISBN 80-7043-483-X)
15. WALTEROVÁ, E., STARÝ, K. Potenciál změny v realitě školy: Strategie případové studie. *Orbis scholae*, 2006, č. 1, s. 77 – 97. (ISBN 7290-278-4)

Kontaktní adresa autora:

Doc. PaedDr. Petr Urbánek, Dr.,
Pedagogická fakulta UK v Praze
Ústav výzkumu a rozvoje vzdělávání
Myslíkova 7, 110 00 Praha 1
e-mail: urbanekp@uvrv.pedf.cuni.cz