11. konference ČAPV – Sociální a kulturní souvislosti výchovy a vzdělávání

Management školy a školní klima

Jan Šťáva

Anotace:
V uvedené studii je charakterizovaná podstata kultury školy, klima školy, efektivity školy a vztahy mezi těmito činiteli. Pozornost je věnována procesu vytváření optimálního školního klimatu a jeho významu pro kvalitu a efektivitu školy z pohledu managementu školy.

Vedení každé školy má zájem na tom, aby jeho škola byla co nejlepší, aby byla úspěšná. Kvalita a úspěšnost školy je posuzována mnoha činiteli a z mnoha hledisek. Patří k nim především činitelé podílející se přímo na výchovně vzdělávací činnosti samotné školy - vedení školy, učitelé, žáci, rodiče, veřejnost, ale také instituce kam odcházejí absolventi školy, školská správa, obce kde je škola umístěná a další činitelé.

Úspěšná škola je komplexní pojem, kde kromě nároků na kognitivní aspekty vzdělávání jsou významné aspekty hodnotové orientace, sociální vztahy, které charakterizují úspěšnou školu. Z toho lze zjistit, že k hodnocení kvality školy nestačí jen výsledky klasifikace žáků, jejich úspěšnost zvládání různých testů a jejich výborné hodnocení. Obecně se předpokládá, že úspěšná škola má jasnou představu komplexních výchovných a vzdělávacích cílů, které má plnit a samozřejmě škola také umí tuto představu realizovat, učitelé mají komunikativní přístup k žákům školy a identifikují se školou, management školy uplatňuje demokratický styl řízení, úspěšně dovede delegovat pravomoci na učitele a žáky, pracují samostatně, provádějí inovace, nečekají až na pokyny školské správy. Uvedené trendy úspěšnosti škol nepojímají školu pouze úzce jako instituci na seznamování se s poznatky, ale je zde uplatňována komplexněji s ohledem na její formativní a sociální funkce, při kterých má kultura školy a především školní klima rozhodující význam.

Kulturu školy chápeme především jako uplatňování tradic školy v její činnosti, konkrétní hodnotové orientaci, v cílech její činnosti a také ve vztazích mezi příslušníky školy. Je nutné, aby management škol vytvářel žádoucí kulturu školy a ve smyslu hodnot, tradic a vizí, které jsou její součástí potom pozitivně kulturou školy školu pozitivně ovlivňoval. Kultura školy působí na školní klima, které je charakterizováno trvalým přežíváním kultury školy příslušníky školy. Klima školy působí na kulturu školy, podmiňuje spokojenost pracovníků školy, žáků a tato spokojenost zpětně působí pozitivně na kulturu školy. Dobré školní klima

vede ke spokojenosti učitelů a žáků školy, kteří potom kvalitně a pozitivně přispívají k rozvoji dobré kultury školy. Tato spokojenost dlouhodobě ovlivňuje efektivitu školy.

Kulturu školy je potřeba vytvářet a rozvíjet, což může pouze kvalitní řízení školy školským managementem. Kulturu školy zkoumali velmi intenzívně američtí teoretici školského managementu Deal a Peterson (1990), kteří na základě svých výzkumů formulovali pět znaků rozlišujících kulturu škol a současně k nim přiřadili charakteristické způsoby řízení školy, které by měly ovlivňovat jak klima školy tak i kulturu školy:

1. *Řídící činnost musí být orientovaná především:*

- na otevřenou spolupráci se spolupracovníky, žáky a jejich rodiči, se zástupci obce,
- na uplatňování hodnotových priorit v celé činnosti školy,
- na chápání administrativního řízení a organizování jako nezbytného předpokladu ulehčující pedagogickou práci učitelů,
- na řízení podporujícího žádoucí kulturu školy.

2. *Využívání tradic a rituálů ve škole v souladu s kulturou školy:*

- veškeré školní akce je potřeba realizovat s jasným záměrem vzhledem ke kultuře školy.

3. *Orientace na optimální komunikaci:*

- z komunikace managementu a učitelů školy odstraňovat autoritářský přístup, nadřazenost, netoleranci a podceňování jiných.

4. *Vystupování:*

- management školy svým vystupováním silně ovlivňuje kulturu školy, patří k němu vysoká míra duchapřítomnosti, schopnost motivace spolupracovníků, aktivizovat je, neizolovat se, být k dispozici v potřebný čas učitelům, prokazovat i v kritických situacích zodpovědnost apod.

5. *Podpora změn:*

- v období společenské variability každá škola prochází fázemi změn, čím lépe se budou aktivními opatřeními managementu školy uskutečňovat, tím lépe se zaběhnutá kultura školy bude adaptovat na nové podmínky.

Specifické určité prostředí, ve kterém se nachází každá škola, neexistuje izolovaně. Prostředí není statické, zvláště v posledních letech, školu významně ovlivňuje, vede k radikálním, častým a někdy nepředvídatelným změnám. Vedení školy je proto nuceno včasně a správně reagovat, tvořivě se přizpůsobovat. Vlivy prostředí existují vnitřní a vnější. Makroprostředí se většinou školou nedá ovlivnit, dochází v něm ovšem k dynamickým změnám, jde o působení politické, ekonomické, kulturní a demografické, zahrnuje celou

vzdělávací soustavu, tedy nejenom všechny typy institucí, ale i MŠMT, krajské úřady, obce, partnery škol a veřejnost. Termín „vnitřní prostředí školy“ se často uvádí v souvislosti s termínem *klima školy.* Termín klima je v přeneseném významu vysvětlován pojmem ovzduší, prostředí, atmosféra. Klima školy tedy můžeme chápat jako sociálně - psychologickou proměnnou, která vyjadřuje kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů, jež fungují v dané škole, tak, jak ji vnímají, prožívají a hodnotí učitelé, žáci, příp. zaměstnanci školy.

O školském klimatu se v České republice kromě posledních deseti let mnoho nemluvilo ani nepsalo. Mezi jeho průkopníky patří například A. Furman (1985), J. Průcha (1988), J. Marek a J. Lašek (1988), V. Hrabal (1989) a M. Samuhelová (1991). V současnosti se o klimatu školy často hovoří, existují již dotazníky na jeho zjišťování a ukazuje se potřeba změny, neboť bohužel často není optimální pro učení a práci žáků.

Vnitřní prostředí školy je nejvýznamnějším činitelem pro hodnocení image a vnímané kvality práce školy. Pro vedení by tedy mělo být primární vytvoření pozitivní atmosféry pro žáky a studenty, v níž se budou rádi vzdělávat, cítit se příjemně a uvolněně, aktivně se účastnit vyučování, spolupracovat, respektovat přirozenou autoritu učitele a jeho povinnost řídit výuku. Aby do školy chodili rádi, se zájmem a plni očekávání, na školu se těšili.

Vnitřní prostředí školy je vytvářeno, rozvíjeno na základě pěti složek, z nichž první tři jsou pro klima školy rozhodující a další dvě se týkají hlavně jejího řízení:

- mezilidské vztahy
- kvalita managementu a sboru
- kultura školy
- organizační model školy
- materiální prostředí školy

Základem klimatu jsou sociální vztahy, jejich kvalita, druh a dominance. Interpersonální vztahy existují na každé škole, mohou se fixovat, ale i měnit. Sociální vztahy se rozvrstvují na základní škole do několika rovin, jež se navzájem prolínají a ovlivňují, J. Světlík je rozlišuje takto:

- vedení školy - pedagogický sbor
- učitelé - ostatní pracovníci školy
- učitel - rodič
- učitel - učitel
- učitel - žák

- žák - žák

Širší dělení interpersonálních vztahů může postihovat oblasti:

- ředitel - podřízení (učitelé, žáci, personál)
- učitel - učitel (tj. vztahy učitelů navzájem)
- učitel - žák (resp. žáci, skupiny žáků)
- žák - žák (tj. vztahy žáků navzájem)

Pro naši potřebu si však vystačíme s členěním obecnějším, které sleduje vztahy:

- ředitel - učitelé
- učitel - žáci
- žák - žák

Každá vzdělávací instituce, jejíž klima je příznivé a činorodé se vyznačuje vzájemnou úctou a tolerancí, otevřenými a partnerskými vztahy, zájmem o osobnost člověka. Vztahy uvnitř školy mají být založené na pozitivním a poctivém hodnocení, ochotě vyjít vstříc při řešení problémů. Důležitá je soudržnost pedagogického sboru, aktivní spolupráce s rodiči, snaha dosáhnout maximálních učebních výsledků při plné aktivaci žáků a v neposlední řadě příkladné chování pedagogů. Veškerá snaha tvorby pozitivních mezilidských vztahů ve školském zařízení musí směřovat k maximální spokojenosti žáků. Děti se musí ve škole cítit bezpečně, aby mohly poznat a rozvinout své schopnosti a využít je v učení. Jedině tak jsou žáci schopni dosáhnout skvělých učebních výsledků. A to musí být cílem všech učitelů i managementu školy.

Každá škola je jiná, má specifické vnitřní prostředí, celkový vzhled budovy, vybavení učeben, vlastní kulturu. Ta je tvořena prvky nehmatatelnými i hmatatelnými. Nehmatatelné prvky jsou např. hodnoty, normy, zkušenosti, veřejné mínění, systém víry všech žáků, pedagogů i ostatního personálu, jež na škole fungují, dominují nebo jsou předkládány jako vzorové. Tyto komponenty se vzájemně prolínají, navazují na sebe, kultura školy má určité rysy, které ovlivňují její podstatu a kvalitu. Do druhé skupiny prvků zařazujeme vnější projevy zaměstnanců a žáků školy, jejich prožívání, chování, řeč, oblékání, veřejné vystupování, ale i cíle, kurikulum, historii a tradice školy, probíhající proces výuky, celkový vzhled budovy, její architekturu, vybavení a uspořádání učeben.

Dominantním posláním školy je poskytnutí žádoucího vzdělání. Kvalita procesu výuky vypovídá navenek o kultuře školy o schopnostech a dovednostech učitelů. Učební proces je ovlivňován charakterem vzdělávacího programu (pro školu primární projekt

základní, obecná nebo národní škola), obsahem osnov, používáním vyučovacích metod, vhodným časovým rozvržením, využitím didaktické techniky, zpětnou vazbou, atmosférou třídy a vztahy mezi žákem a učitelem.

Termín management zahrnuje systém teoretických a praktických řídících znalostí a činností, vedení, skupinu manažerů, přičemž manažerem je označován vedoucí, řídící pracovník, osoba pověřená organizační a obchodní stránkou, sportovní nebo kulturní činnosti. V současnosti se vedou polemiky o školách, resp. o jejich kvalitách, o úrovni vzdělávacích projektů, o klimatu, kultuře, spolupráci s rodiči, o znalostech a praktických dovednostech žáků.

Vztahy na pracovišti mohou být nadřazené, partnerské, podřízené, můžeme je také označit jako pozitivní, neutrální či negativní. Mezi vedením školy a učiteli převládají vztahy partnerské, pokud možno vnímané jako pozitivní. Učitelé mohou víceméně volně přistupovat k řediteli a jeho zástupcům. Ideální ředitel zřejmě bude ryzí demokrat, charismatická vedoucí osobnost, jehož rozhodnutí jsou plně respektována. Učitelé předpokládají , že jakékoliv případné změny, jež by mohly ovlivnit jejich práci, s nimi budou předem prodiskutovány, jejich vztahy s ředitelem a zástupci jsou prodchnuty kladnými emocemi, které výrazně určují loajální postoj vůči škole.

Pro kvalitní studijní a prospěchové výsledky je nutné vytvořit příznivé prostředí pro žáky v jejich třídě, jenž by jim k tomu napomáhalo. Jaké prostředí to je?“ Především by to mělo být prostředí takové, jenž se bude zamlouvat žákům. Ti by se měli cítit ve své třídě přirozeně, spokojeně. Učitel se musí vytvořit optimální klima ve třídě. Proto je velmi důležité uplatnění učitelových schopností, vědomostí, návyků, postojů, ale hlavně dovedností při vytváření pozitivního klimatu třídy.

Pro proces učení žáků se podle psychologů za nejlepší považuje atmosféra ve třídě, která je možno cílevědomá, orientovaná na úlohy, uvolněná, vřelá, podporující žáky a se smyslem pro pořádek. K tomu dále patří prostředí plné vzájemné úcty , kontaktu , vřelosti, názorného chování a jednání učitele, to celé prodchnuté jeho smyslem pro humor. Je možné, že se mnohým může zdát zmíněný cíl atmosféry jako nesplnitelný a nebo naopak lehce realizovatelný. O jeho měřitelnosti také není pochyb, neboť existují dotazníky na měření školního klimatu.

Pro vhodné, uvolněné prostředí, učitel - žák je důležité, aby se pedagog cítil a tvářil uvolněně. To se projeví v uvolněnosti, přirozenosti dětí, v jejich zájmu o učební činnost.

Ony totiž přímo vycítí, vyčtou z učitelovy tváře, jakou má náladu, on sám si musí uvědomovat, že ji na děti nepřímo přenáší, ovlivňuje je.

Pro dobrou stimulaci je třeba užívat netradiční a zajímavé formy výuky, vhodnou motivaci, variabilní a pestré pomůcky. Důležitá je též zpětná vazba, srozumitelné zadání úkolů, forma a vyznění hodnocení slovního i písemného a žákova reakce na něj. Neméně významné je vedení žáků k samostatnosti, musejí si uvědomit, že skoro vše lze splnit, získat vlastním přičiněním, vynaložením úsilí. Nejefektivnější učení proběhne v prostředí, kde jsou vztahy mezi učitelem a žáky založeny na vzájemné úctě a kontaktu. Důležité je chování pedagoga k žákům, při jednání s nimi by mělo vyplout na povrch to, že si váží každého žáka jako jednotlivce s jeho individuálními a osobními potřebami.

Každý pedagog musí vyjít dětem vřele vstříc. Ony se nesmí bát přijít s problémem, žádat o radu, ač by se týkala učení nebo věcí osobních. Aby se žák cítil dobře, musí vědět, že se o něj učitel zajímá, že mu záleží na něm, na tom jak se učí, cítí, projevuje, přeje mu vždy to nejlepší, že ho má rád.

Učitel má vliv na žáky svým vlastním příkladem. Žáci od svých učitelů očekávají, že jim budou dobrým příkladem v požadavcích, které na ně kladou. Pokud budu jako učitel vyžadovat od svých žáků upravený zevnějšek a civilizované vystupování, těžko se mohu chovat jinak. Vlastní příklad učitele, jeho chování a vystupování má značný význam pro vytvoření pozitivního klimatu třídy.

Ve třídě by měl panovat přátelský vztah mezi učitelem a žákem, měl by se objevit i přiměřený humor. Vhodné užití humoru a vytváření povědomí žáků, že má učitel smysl pro humor, pozitivně přispívá k tvorbě kladného klimatu třídy. Učitel by se měl se žáky umět zasmát, nebát si udělat legraci sám ze sebe, vcítit se do jejich humoru. Legrace lze úspěšně využít při zvyšování sebevědomí, k uvolnění a relaxaci zvláště ve chvílích, kdy jsou děti napnuté, nervózní nebo neklidné.

Na otázku, kdo nebo co má zásadní vliv při utváření atmosféry třídy panují mezi odborníky rozdílné názory. Někteří připisují hlavní akcent učitelům, hlavně jejich dovednostem, druzí zase žákům. Zdůrazňují především jejich jedinečnou strukturu, psychické stavy, procesy, vlastnosti a chování, jež je typické pro danou třídu a odlišné od třídy jedné ke třídě druhé. Žáci vytvářejí klima svým chováním, svými postoji k učení, k učiteli, ten je pozoruje a prozkoumává kolektiv.

Jak už bylo uvedeno, jedním z rozhodujících faktorů při vnímání kvality školy je kvalita vnitřního prostředí. Klima školy vnímají všichni „účastníci“ školního života. Nejen prostřednictvím spokojených či nespokojených žáků, ale také prostřednictvím spokojených či nespokojených zaměstnanců komunikuje škola s veřejností. Žáci silně vnímají nejen materiální zabezpečení školy a kvalitu pedagogického sboru a vedení školy, ale také mezilidské vztahy a kulturu školy, což bývá pedagogy často podceňováno až přehlíženo.

V posledních 3 letech jsme se zabývali problémem jak klima školy vnímají pedagogové, rodiče a veřejnost. Pomocí dotazníků pro rodiče a rozhovorů s nimi, volnými výpověďmi pedagogů v praxi na školách a školských zařízeních, na základě rozhovorů s absolventy naší fakulty získali celkem 2753 výpovědí, jak ze svých pozic vnímají klima školy, co pokládají za nejdůležitější a jak hodnotí kvalitu klima školy přímo v praxi. Celkem bylo 513 rodičů, 863 budoucích absolventů fakulty a 1377 pedagogů škol a školských zařízení. Celkem 95% respondentů klade na první místo mezilidské vztahy (učitel – žák, vedení školy – žáci, vedení – pedagogové, vedení, škola – veřejnost), 87 % pokládá za důležité materiální vybavení školy, vytvoření podmínek k práci, 76 % pokládá za významné kvalitu managementu, bohužel pouze 45 % klade důraz na kvalitu kultury školy.

Literatura:

Deal, T., E. - Peterson, K., D. The principals Role in Shaping School Culture: Washington, Superitendent of Documents. US Gouvernement Printing Office 1990.

Obdržálek Z., a kol. Riadenie školstva v Slovenskej republike: Bratislava, SPÚ 1999.

Světlík, J. Marketing školy: Zlín, Ekka 1994.

The influence of the school management upon the formation of school climate.

PaedDr. Jan Šťáva, CSc., Pedagogical faculty, Masaryk University Brno, Czek republic.

The present study deals with the essence of school culture, schol climate, the effectiveness of school and relations between these agents have been defined. The attention has been devoted to process of thr optimal-school-climate creation together with the formation of features according to which school cultures can be differenciated The school organisation has been considered the key element of its climate. The study deals about administration of schools and its influence into school environment. Emphases demand of suitable school environment for pupil, who have to feel school fair, content and safely. Class environment brings and keep pedagogue. School environment has to have mind satisfaction of primary and secondary demands of the child, which leads to effective learning connected with the life. Optimum school environment is generated throught democratic control and educational style. This style express oneself by positive relations among school management, pedagogues, the rest of staff and pupil.